

「宅急便」全国ネットワークの構築に向けて

1980年～1989年
[昭和55年～平成元年]

宅急便サービスの開始から5年後の1981(昭和56)年、年間取扱個数は3,000万個を超え、宅急便はようやく採算のとれる商品に成長した。しかし、この頃から宅配便市場へ参入する企業が続出し、競争は激しさを増していった。こうしたなか、ヤマト運輸は他社との差別化をはかるべく3次にわたり「ダントツ計画」を推し進め、宅急便ネットワークをほぼ完成し、翌日配達区域を拡大していった。その一方で、スキー宅急便、ゴルフ宅急便、クール宅急便など消費者の潜在需要を掘り起こす新商品を相次いでラインアップした。そして1989(平成元年)年、宅急便の年間取扱個数は3億個を突破したのである。この間、引越事業を宅急便に次ぐ第2の柱に育てるべく新たな商品を開発し、営業体制を強化していった。

オープン当日の甲府主管支店を出発する東京行き第1便
国道20号線の路線免許を運輸省に申請してから約3年9カ月。1984(昭和59)年8月1日、待望の甲府主管支店がオープンし、山梨県での宅急便の営業がスタートした。開所式は、東京行き第1便の出発時刻17時に合わせて、夕方16時半から行われた。甲府主管支店の初日の集荷は744個、新車の東京行き第1便は16本のボックスを積んで出発した。この国道20号線の路線免許取得を機に取次店の設置は許可制から届出制に改められ、宅急便の全国ネットワーク構築へ向けた取り組みが加速していく。



第1節

トラック運送業界を取り巻く環境の変化

1. 安定成長から平成景気へ

プラザ合意と円高不況

1980年代の日本経済は、輸出主導型の安定成長を維持した前半に引き続いて、後半も内需主導型の経済成長への移行によって、高度経済成長期の「いざなぎ景気」以来の大型景気を実現した。

1970年代の2度の石油危機を乗り越えた日本企業は、自動車、電気、エレクトロニクス産業などを中心に欧米諸国への輸出を強化し、日本の経常収支黒字は急速に拡大した。しかし、このような輸出の拡大は相手国の経常収支赤字を拡大させ、対日批判を強めることになった。特に1983(昭和58)年から金融緩和政策と大型減税により景気が回復した米国への急激な輸出は貿易不均衡を生み出し、それが経済摩擦へと発展した。こうしたなか、米国は日本に対して資本自由化や内需拡大を強く要請し、さらにドル高を是正するための国際協調に向けた動きを強めていった。

そして1985年9月、ニューヨークのプラザホテルで先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議(G5)が開催され、ドル高是正のための協調介入が合意された(プラザ合意)。これを機に円高が急速に進行し、円相場は1985年初めの1ドル=252円から1986年末には168円へと高騰した。この影響により輸出産業を中心に企業の業績は一気に悪化し、日本は「円高不況」に陥ったのである。

行財政改革と3公社の民営化

この間、第1次石油危機後の大量の国債発行による財政赤字に対処するため、財政と行政の一体改革が推し進められた。1981(昭和56)年3月、内閣総理大臣の諮問機関として第二次臨時行政調査会(第二臨調)が設置された。同調査会は、財政危機を打開するために「増税なき財政再建」を強調し、日本国有鉄道(国鉄)、日本電信電話公社、日本専売公社の3公社の民営化などを内容とする答申を出した。この答申に基づき1985年4月に日本電信電話(株)(NTT)および日本たばこ産業(株)(JT)が設立され、2年後の1987年4月に国鉄は6つの旅客鉄道会社(JR北海道・東日本・東海・西日本・四国・九州の各社)と日本貨物鉄道(株)(JR貨物)に分割・民営化された。



円高不況が直撃した洋食器業者(1986年5月、新潟県西蒲原郡吉田町(現・燕市)。輸出比率が高かった銀製品などの業者は、円高で仕事が激減し、午後になると機械を止めた)
(写真提供:朝日新聞社)

内需拡大と平成景気

プラザ合意後の1986(昭和61)年4月、内閣総理大臣の私的諮問機関により、中長期的視点で日本の経済社会構造や運営に関する政策について明示した「国際協調のための経済構造調整研究会報告書」(「前川レポート」)が発表された。同レポートは、住宅対策および都市再開発事業の推進、所得の増加、労働時間の短縮による消費生活の充実、地方自治体による社会資本整備などを推進することにより内需拡大をはかることを提言したもので、その方策として規制緩和による「民間活力の活用」(民活)を推進することが示された。

そして同年9月、政府は民活を利用した市街地再開発などの促進を盛り込んだ総合経済対策を、翌1987年5月には公共事業の拡大と所得税の減税による総額6兆円規模の緊急経済対策を実施した。金融政策についても、日本銀行は1986年1月に公定歩合を5.0%から4.5%へと引き下げ、その後も数回にわたって引き下げを行い、1987年2月には2.5%という史上最低の水準となった。

このような経済対策と低金利により企業の設備投資が活発化し、民間消費も回復して「平成景気」といわれる好景気が創出された。企業はエレクトロニクスやコンピュータなどの技術革新による情報ネットワークの構築や工場のFA(ファクトリーオートメーション)化などに力を注ぎ、事業の多角化や新規事業の開拓にも乗り出していった。また、円高を背景に欧米を中心に海外直接投資を積極的に行い、ASEAN(東南アジア諸国連合)諸国の外資に対する規制緩和を追い風に同地域に生産拠点を開設していった。

平成景気では、円高や原油価格の下落などにより、景気が上昇したにもかかわらず物価は安定的に推移した。その一方で、低コストで調達した資金を証券や不動産などに投資する「財テク」がブームとなり、株価や地価をはじめとする資産価格が急騰した。「バブル」の発生である。日経平均株価は1985年末の1万3,113円から1989(平成元)年末の3万8,916円へと上昇、大都市商業地を中心に地価も高騰し、それが首都圏の住宅地、阪神圏、中部圏へと波及していった。また、国民所得の増加に伴い高級乗用車や美術品などの高額商品の消費が活発化し、メーカー各社は製品の高機能化、高品質化を進めていった。しかし、バブル景気は長くは続かず、1990年代に入り終焉を迎えるのである。

2. トラック運送事業の進展と物流サービスの多様化

貨物輸送の主役の座についたトラック運送

1980(昭和55)年から1985年まで、日本の実質経済成長率は年率3～4%で安定的に推移した。この間、国内貨物総輸送量は1980年度に前年度を

0.4%上回る59億8,100万トンを記録したものの、その後は6年連続で前年度を下回り、1986年度には円高不況の影響により54億9,800万トンに減少した。同様にトラック貨物輸送量も1980年度の53億1,800万トンから1986年度には49億6,900万トンへと減少したが、輸送分担率は多頻度少量配送の増加などにより1982年度に輸送トン数で90%を超え、1985年度の輸送トンキロ数は内航海運を上回り、トラック貨物運送は国内貨物輸送の主役の座についたのである(表7-1)。

貨物輸送量が減少傾向にあった1980年代初め、トラック運送業界では運賃のダンピング、過積載、過労運転など多くの問題が顕在化した。また、企業が物流の合理化・高度化を推進していくなかで、効率的なトラック輸送体系の形成が強要されるようになった。こうした問題に対処するため、トラック運送業界では1970年代半ばから進めてきた構造改善をさらに強化し、輸送情報のシステム化、人材育成などを加えた総合型構造改善を推進した。一方、大手トラック運送事業者は輸送技術や保管技術の改善をはじめ、人手を要する荷役・仕分け作業を中心に貨物自動仕分機、立体自動倉庫、無人搬送車などメカトロニクス技術を駆使した設備を導入して物流コスト低減の要請に応えていった。

そして、1984年3月には一般区域限定事業について、それまで都府県などを単位とする事業区域が、首都圏では東京・神奈川・千葉・埼玉の首都圏区域、関西は大阪府・兵庫県を合わせた阪神圏区域に拡大され、さらに

愛知・岐阜・三重を合わせた中京圏区域が設定され、大都市圏における輸送効率の向上がはかられた。

その後、平成景気により国内貨物総輸送量は1987年度から増加傾向を示し、景気が過熱した1989(平成元)年度には65億1,000万トンに達した。1987年度のトラック貨物の輸送トン数は52億400万トン(対前年度比4.7%増)、輸送トンキロ数は2,264億トンキロ(同4.8%増)に拡大し、輸送トンキロ数でも分担率が初めて50%を超えた。その後も高い伸びを示し、1989年度の輸送トン数は58億9,000万トン、輸送トンキロ数は2,629億トンキロに伸長した。

このように景気の拡大により貨物輸送量は急増したが、その一方で労働力不足が顕著になり、従来の課題であった交通渋滞、交通事故、自動車の排出ガスによる大気汚染などの問題がさらに深刻化した。これらの対策として、トラック運送業界では都市部における共同配送、排ガス規制適合車への切り替え、自家用トラックから営業用トラックへの転換などに取り組むとともに、長中距離の幹線輸送を鉄道や海運にシフトしてトラックとの複合一貫輸送を行うモーダルシフトを推進していった。

消費者物流の拡大と情報化の進展

1980年代、国民生活の多様化や国際化の進展により、物流を取り巻く環境が大きく変化していくなかで、トラック運送事業者は従来の物流の枠を超えた新たな事業へと進出し、多角的なサービスを展開していった。その代表的なものが、1976(昭和51)年に大和運輸が宅急便により市場を開拓した宅配便サービスである。1980年代に入るとこの事業に多くのトラック路線事業者が参入し始め、その結果、1982年度の宅配便の取扱個数は1億7,000万個に達し、郵便小包の1億3,900万個を上回った。また、消費者ニーズに対応した物流サービスとして引越運送やトランクルームサービスなどの市場も拡大した。これらのサービスは宅配便と合わせて「消費者物流」と呼ばれ、その後サービス品質の向上など競争が激化していった。

一方、1985年の日本電信電話(NTT)の発足に伴い電気通信事業が民間に開放され、VAN^{*}事業が完全自由化されると、大手を中心にトラック運送事業者はこの分野へ進出した。宅配便をはじめとする小口貨物の運送では、荷主へのサービスの一環として荷物の追跡、受発注、運賃・料金決済、在庫管理などを管理する情報ネットワークの整備が進められてきたが、このシステムを活用して荷主との受発注データの交換や在庫管理を代行する物流VAN事業を開始したのである。

さらに情報ネットワークと物流ネットワークを連携させることにより、通信販売や訪問販売、産地直送など無店舗販売における顧客情報の管理から物流、代金決済までを支援するサービスも展開された。これらのサービスはトラック運送事業者にとって新たな輸送需要を開拓するものとなったが、地

表7-1 国内輸送機関別貨物輸送量と輸送分担率の推移(1980年度～1989年度)

年度	輸送トン数(100万トン)						輸送トンキロ(100万トンキロ)					
	総輸送量	JR貨物	民鉄	自動車	内航海運	航空	総輸送量	JR貨物	民鉄	自動車	内航海運	航空
1980	5,981 (100)	118 (2.0)	45 (0.8)	5,318 (88.9)	500 (8.4)	0.3	438,792 (100)	36,688 (8.4)	740 (0.2)	178,901 (40.8)	222,173 (50.6)	290 (0.1)
1981	5,858 (100)	107 (1.8)	41 (0.7)	5,231 (89.3)	479 (8.2)	0.3	427,205 (100)	33,116 (7.8)	690 (0.2)	181,309 (42.4)	211,763 (49.6)	327 (0.1)
1982	5,742 (100)	94 (1.6)	39 (0.7)	5,172 (90.1)	438 (7.6)	0.4	416,727 (100)	29,961 (7.2)	635 (0.2)	187,719 (45.0)	198,052 (47.5)	360 (0.1)
1983	5,680 (100)	82 (1.4)	35 (0.6)	5,123 (90.2)	438 (7.7)	0.4	422,047 (100)	26,812 (6.4)	560 (0.1)	193,527 (45.9)	200,748 (47.6)	400 (0.1)
1984	5,669 (100)	72 (1.3)	32 (0.6)	5,115 (90.2)	450 (7.9)	0.5	434,364 (100)	22,485 (5.2)	513 (0.1)	200,813 (46.2)	210,107 (48.4)	446 (0.1)
1985	5,600 (100)	66 (1.2)	31 (0.6)	5,048 (90.2)	452 (8.1)	0.5	434,160 (100)	21,410 (4.9)	509 (0.1)	205,941 (47.4)	205,818 (47.4)	482 (0.1)
1986	5,500 (100)	59 (1.1)	28 (0.5)	4,969 (90.4)	441 (8.0)	0.6	435,059 (100)	19,974 (4.6)	471 (0.1)	216,115 (49.7)	197,953 (45.5)	545 (0.1)
1987	5,750 (100)	55 (1.0)	27 (0.5)	5,204 (90.5)	463 (8.1)	0.7	448,919 (100)	20,026 (4.5)	448 (0.1)	226,425 (50.4)	201,386 (44.9)	634 (0.1)
1988	6,155 (100)	56 (0.9)	27 (0.4)	5,578 (90.6)	493 (8.0)	0.8	482,877 (100)	23,031 (4.8)	447 (0.1)	246,088 (51.0)	212,628 (44.0)	683 (0.1)
1989	6,510 (100)	56 (0.9)	27 (0.4)	5,888 (90.4)	538 (8.3)	0.8	508,809 (100)	24,675 (4.8)	461 (0.1)	262,857 (51.2)	220,063 (43.8)	753 (0.1)

出所:『運輸経済統計要覧』

注1:()内は輸送分担率(%)

2:JR貨物は1987年度以降、それ以前は国鉄。また、1986年度以前は無貨・有貨を含み、1987年度以降は有貨のみ

3:自動車は営業用、自家用の合計で軽自動車を含む

4:航空は定期航空運送事業および不定期航空運送事業にかかる輸送の合計

* VAN

Value-Added Network(付加価値通信網)の略。電話やテレックス、専用線などの通信網とは異なり、途中で通信処理(情報の通信速度などの変換や蓄積などを行う)や情報の処理・加工などを行う通信網の総称。このうち物流に関する情報を取り扱うものを物流VANと呼ぶ。

方の特産品販売などへのサービス提供は地域の振興に資するものとなった。

一方、プラザ合意後の円高の進行により日本企業の海外進出が加速していくなかで、大手トラック運送事業者は国際複合一貫輸送の強化に努め、海外拠点の拡充に力を注いでいった。この時期、特に進展したのがクーリエなど小口航空貨物である。1980年代半ば頃からフェデラルエクスプレス(FedEx)社や DHL 社、UPS 社など世界有数の物流会社が国内の物流企業と業務提携して日本市場参入への足がかりを築き、1988年には FedEx 社が日本での国際航空運送事業を認可されて日本への乗り入れを開始した。以後、日本においても物流のグローバル化が急速に進んでいったのである。

第2節

利用者のニーズに応えたサービスの提供

1. 「ダントツ計画」を3次にわたり推進

「ダントツ3ヵ年計画」の策定

大和運輸が宅急便を開始した直後の1977(昭和52)年、日本通運が「ペリカンボックス簡単便」(のちのペリカン便)で、西濃運輸が「ふるさと宅急便」(のちのカンガルー宅配便)でこの分野に参入してきたが、多くの運送会社は静観の構えを見せていた。しかし、1979年の第2次石油危機を機に商業貨物の物流量が減少するなかで、路線事業者は個人の小口貨物に目を向け始め、1981年2月には日本運送(株)を中核とする7社連合による宅配専門会社・全日本流通(株)(通称フットワーク)が設立されたほか、福山通運(株)、名鉄グループなどがこの市場に進出した。1982年5月に発表された運輸省(現・国土交通省)の調査によると、全国路線事業者350社のうち113社が宅配便事業を手がけ、特に大手各社は大和運輸のネコマークに倣い動物をシンボルマークにしていたことから、業者乱立による過当競争は「動物戦争」と呼ばれ世間の注目を集めた。なお、この頃から「宅配便」という呼称が使用されるようになるが、その理由は1978年4月に大和運輸が「宅急便」を商標登録(登録番号1377677号)したからであった。

このように宅配便市場での競争が激化していくなかで、大和運輸は1981年4月、中期経営計画「ダントツ3ヵ年計画」(1981年4月～1984年3月)を策定した^{*}。同計画は、宅急便をシステムとして完成することにより他社より常に一步先じたサービス品質を確保するとともに、通運、航空・海運、引越、美術品輸送、百貨店配送、旅客などすべての事業をシステム化

して競争力を高めていく指針となるもので、その内容は以下のとおりであった(原文ママ)。

＜基本姿勢＞

- (1)お客様のニーズに応える優れたサービスの提供
サービスを提供する側の立場からでなく、受ける側の立場に立ち、真に利用者が満足するサービスの開発と販売に徹する。
- (2)システムとして完成された作業体制の確立
お客様に対し、ムラのない良質なサービスを提供できる優れた技術の開発と作業システムを完成する。
- (3)全員経営の徹底と志気の高揚
全社員が「大和は我なり」の自覚と旺盛な気迫をもって職責を完遂する。
- (4)人間性に満ちた企業活動の展開
仕事のやり方は、杓子定規を排し、常に人間味と親切を旨とする。また、事故、公害の防止を優先的に考える。

＜重点項目＞

- ①宅急便の基地の建設、運行ダイヤの整備、作業のユニットロード化などを推進し、作業システムを完成する。
- ②全国の主要地域に新規路線免許を取得し、宅急便の営業区域の拡大をはかるとともに、関東以外の支社の営業量を増大する。
- ③引越サービスの商品化をはかり、特に小さな引越の営業システムをつくり上げる。
- ④信頼されるパートナーとして、お客様の営業開発に役立つ物流サービスを提供する。
- ⑤国鉄、航空、海運の輸送力を活用した利用運送を開発する。
- ⑥百貨店配送と宅急便の一体化をはかり、適正価格で高品質の配送サービスを行う。
- ⑦美術品輸送の技術を向上し、営業を拡大する。
- ⑧国内航空貨物は、宅急便とは別にさらに迅速なサービスを提供できる作業体制を確立する。
- ⑨国際貨物については、国外の営業体制を強化する。
- ⑩JALPAK(ジャルパック)を中心とした旅行商品の売上を伸ばすため、マーケットの把握と適切な販売促進を行う。
- ⑪当社の業務に適した車両機材の開発を行う。
- ⑫TQC(Total Quality Control)の手法を導入し、品質管理の精度を高める。
- ⑬ミニコン^{*}を活用し、間接業務を簡素化する。
- ⑭女子・パートを活用し、人員配置の適正化をはかる。
- ⑮研修に力を入れ、社員の能力向上をはかる。
- ⑯人事の諸制度を改善する。



中期経営計画のネーミング社内募集で入賞者に賞状を渡す小倉社長(ネーミング募集には839名、1,833点の応募があった。小倉社長から表彰を受けるのは入賞した女性SDの関谷喜里枝。1981年4月1日)

^{*}ダントツ3ヵ年計画と業務改善委員会
ダントツ3ヵ年計画に対して、労働組合は会社の方針には協力するが、新ダイヤおよび「NEKO-POS(P240参照)」の導入については、人員補充を含めた業務改善を行わなければ労働時間が長くなるなどの理由により反対の姿勢を示した。その結果、1981年1月の労使による業務改善委員会で、4月までに各職場で人員補充などにより労働時間の短縮をはかることで合意し、ダントツ3ヵ年計画がスタートしたのである。

^{*}ミニコン
大型の汎用コンピュータ全盛時代に、低価格なホスト機として、研究室のような環境で使用された比較的小型のコンピュータのこと。小型といっても、当時は家庭用冷蔵庫ほどの大きさがあり、本体のほかに磁気テープ装置、各種出力装置などを加えると大規模になった。やがて、1980年代後半になるとオフィスコンピュータ(オフコン)、パーソナルコンピュータ(パソコン)に置き換わっていく。

- ⑰財務体質を改善する。
- ⑱事故ゼロを実現する。

同計画を開始する直前の1981年3月末の宅急便のサービスエリアは人口比では78.3%に達していたが、面積比は31%にとどまっていた。また、関東を基点とする翌日配達区域は44.7%、翌々日40.0%、4日目15.3%であり、北海道や中国地方などの一部の過疎地域では5日目配達になる区域もあった。そのためダントツ3ヵ年計画では、宅急便の全国ネットワークの完成と翌日配達区域の拡大を目標に掲げ、支社ごとに具体的な方策を設定し、この目標達成に向けて事業を推進していった。

なお、ダントツ3ヵ年計画をスタートした1981年の9月、大和運輸の株式は東京証券市場第1部に指定替えされた。翌1982年10月には、1978年から使用を開始した「ヤマト運輸」を正式社名とし、「ヤマト運輸株式会社」(以下、ヤマト運輸と表記)として新たな一歩を踏み出した。

「新ダントツ3ヵ年計画」をスタート

ダントツ3ヵ年計画を遂行していくなかで、ヤマト運輸はスキー宅急便、ゴルフ宅急便、国際宅急便など数々の商品を開発し、宅急便の新たな需要を創出した(第4節、第7節に後述)。その一方で、品質やサービスの質をより高度化するために、宅急便の情報システムの構築、集配車の開発、集配ネットワークの強化・拡充、ターミナルの建設などに力を注いだ。こうした取り組みにより配達日数の短縮はある程度進んだが、路線事業免許の取得が難航したために、全国ネットワークの完成という所期の目標を3年間で達成することはできなかった。さらに、宅急便事業を優先したことにより他部門の改革がほとんど進まず多くの課題が残されたことから、ダントツ計画を継続して推進していく方針を決め、1984(昭和59)年4月から「新ダントツ3ヵ年計画」(1984年4月～1987年3月)をスタートした。

同計画では、前回と同様に宅急便事業の全国ネットワークの完成と翌日配達区域の拡大を目標に掲げた。また、全事業を国内輸送、国際輸送、流通(レジャー、文化、情報などのサービス産業)の3分野に分けてそれぞれ対象市場を絞り込み、独自のシステムを創出することにより他社が追従できないサービスを開発することを営業方針に掲げ、全社一丸となって推進した。こうしたなかで誕生したのが、クール宅急便(第5節)、引越らくらくパック(第8節)などであった。

新ダントツ3ヵ年計画の初年度を終えた1985年3月末、宅急便の取扱個数は1億5,000万個を

突破し、その数は郵便小包を上回った。そして路線事業の売上高(営業収益)は、それまでトップの座にあった西濃運輸を超えたのである。

翌日配達100%を目指し「ダントツ3ヵ年計画 PART3」を推進

新ダントツ3ヵ年計画が終了した1987(昭和62)年3月末の宅急便のサービスエリアは人口比99.5%、面積比98.4%に達し、サービスが提供できない地域は一部の離島を残すだけとなった。そのため、それらの地域へのサービスの提供と、宅急便の全国ネットワークを活用した営業活動を推進すべく「ダントツ3ヵ年計画 PART3」(1987年4月～1990(平成2)年3月)を策定し、1987年4月から開始した。

過去2回のダントツ計画はサービス向上を優先し、採算性にこだわらずに設備や人材を整えてきたが、「PART3」では利益の確保を重視し、具体的な数値目標として、①経常利益5%以上、②総売上高3,400億円以上、③自己資本比率50%以上、④年間休日100日以上の4つを掲げた。年間休日100日は、お客さまへのサービス提供の担い手となる社員のゆとりある生活を保障するためのものであった。

この計画に即して、ヤマト運輸はクール宅急便の輸送システムの確立、引越事業の全国展開、国際業務の拡大などに力を注いでいったが、折しも内需拡大による好景気が続いたこともあり各事業の業績は好調に推移、1989年度の売上高は3,701億円に達し、所期の目標をクリアした(利益率は2.3%)。

このように3回、延べ9年にわたり「ダントツ計画」を推進したことにより、宅急便のサービスエリアは人口比で99.9%、面積比で99.5%に拡大し、取扱個数は年間4億個(宅配便市場におけるシェアは40%)の大台を超えたのである(表7-2)。その90%が翌日配達であった。

*拡大する宅急便のサービスエリア
鹿児島、宮崎、大分の3県は九州ヤマト運輸、京都府および奈良県は京都ヤマト運輸、沖縄県は沖縄ヤマト運輸(1986年10月から宅急便の営業を開始)など関連会社に委託し、四国4県については四国高速運輸(1990年5月、同社の全株式を取得して系列化)に、福井県は福井輸送(株)に業務を委託した。



「ダントツ3ヵ年計画 PART3」を発表した「ヤマトニュース」特集号の誌面(1987年4月)



「新ダントツ3ヵ年計画」を発表した「ヤマトニュース」特集号の誌面(1984年4月)

表7-2 宅急便の取扱個数と営業収入の推移

年	取扱個数(個)	宅急便収入(千円)	取扱店(店)	車両台数(台)
1981年3月末	33,400,182	27,422,000	12,289	4,742
1982年3月末	50,615,109	40,757,350	22,093	5,560
1983年3月末	72,986,707	57,110,150	44,449	6,385
1984年3月末	109,244,152	82,411,074	79,263	7,907
1985年3月末	151,320,822	110,678,960	116,165	9,676
1986年3月末	190,169,416	137,324,159	141,310	11,004
1987年3月末	239,086,831	168,088,569	161,085	13,616
1988年3月末	293,545,828	201,542,823	179,405	15,786
1989年3月末	348,775,545	242,142,870	201,128	17,610
1990年3月末	411,257,951	284,368,039	209,628	19,027

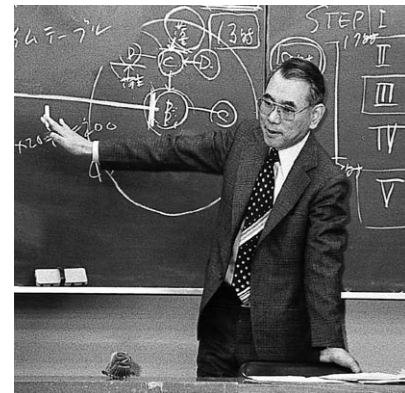
2. 宅急便システムの整備・拡充

新たな輸送システムの導入

宅急便の最大の特徴は全国各地への翌日配達であるが、ダントツ3ヵ年計画の開始に先立ちヤマト運輸は翌日配達区域を拡大する仕組みづくりに着手し、1980(昭和55)年10月、輸送ルートと運行ルートの整備確立方針(ベース、センター、デポ体制)を策定した(図7-1)。その概要は以下のとおりであった。

- ①輸送ルートについては各都道府県の事業所を、運行車の基地となるベース、営業エリア内の集荷、配達、取扱店の管理などを行うセンター、センターに属して主として集荷や受付を担当するデポの3つに区分する。
- ②他県への輸送はベース間の運行を基本とし、数量や時間的条件などでやむを得ないときには、あらかじめ中継地点を定めてボックス単位で中継する。
- ③運行ダイヤについては、昼間の営業時間を長くするために、運行車のベース発車時刻を21時以降、目的地のベース到着を明朝6時までとする。また、センターでの集荷は18時までとし、20時までにベースに荷物を集約する。到着ベースからセンターへの「横持ち」は1便が7時30分、2便は11時30分までとする。

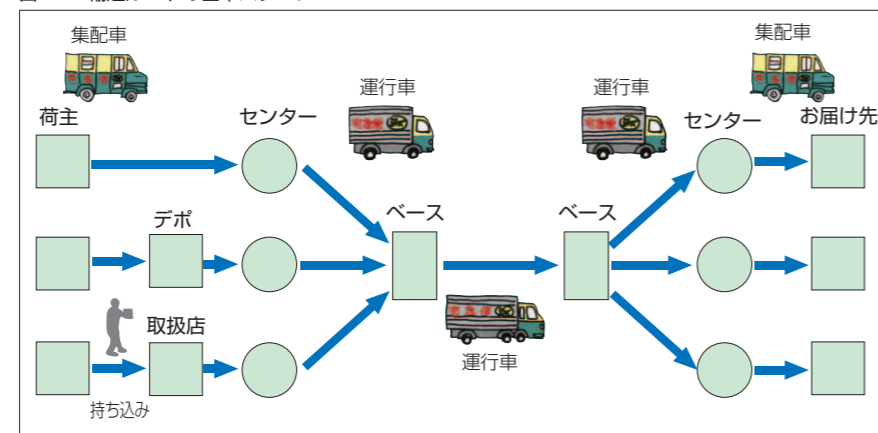
この方針に基づき、全国のベース31店、サブベース19店を相互に結ぶ新ダイヤ表を作成し、1981年3月から運行を開始した。さらに6月からはベース間の輸送時間を短縮するために、関東、中部、関西、九州の4支社にまたがる23駅で国鉄の急行荷物列車^{*}を利用して宅急便の輸送を開始した(当初の契約は、ボックスパレット245台分のスペースであった)。これによりトラック輸送では4日目配達だった区域が3日目配達に改善され、関西支社では大阪を中継せずに岡山、福山、広島各店が結ばれ、同地域への配達は3日目



事業所長研修で宅急便システムについて説明する小倉社長(1981年2月、山中ヤマト荘)

^{*}国鉄の急行荷物列車
主に鉄道小荷物などの輸送を目的に設定された列車。区分としては旅客列車に含まれる。

図7-1 輸送ルートの基本パターン



配達から翌日配達に短縮された。

なお、運行ダイヤの設定は、高速道路の制限速度、ドライバーの休憩時間などを勘案し、さらに作業改善部(P217参照)の担当者が実際に現地で走行して交通状況を確認したうえで行われた。また、荷物の到着時間を合わせるのではなく、発車時刻を厳守することで到着時間を分散させるようにした。

こうしたベースを中心とする輸送システムは、UPS社の輸送システムである「ハブ・アンド・スポークシステム」を参考にして作成したものであったが、各ベース間で交差的に運行するヤマト運輸の輸送システムは「スポークワイズ構造」(タイヤのスポークのように、ベースを基点にした放射状運行)と称することができるだろう。

2便制を整備して翌日配達区域を拡大

ベースを基点とする輸送システムを確立したヤマト運輸は、さらに翌日配達区域を拡大していくために、1983(昭和58)年8月に「全国翌日配達のあり方の基本的な考え方」を取りまとめ、翌1984年7月から「2便制」の本格的な運行を開始した。

2便制とは、それまで午前配達、午後は集荷という1サイクルだった集配車の動きを、午前と午後それぞれ配達と集荷を行う2サイクルとしたものである。具体的には、午前中に集荷した荷物は12時までにセンターに集め、その後ベースに送った後、仕分けをして運行車がベースを15時に発車する。同様に午後に集荷した荷物は18時までにセンターに集めて、21時以降のダイヤで全国に向けてベースを発車するというもので、到着ベースでは翌朝6時までにベースに到着した荷物は午前中に配達できるようにセンターに送り込み、昼12時までにベースに到着した荷物は午後から配達するというシステムである。

このように集荷・配達作業を1日2サイクルとし、遠距離区間に対応するベース15時発の運行ダイヤを設定することにより、ベース間の運行時間が最大21時間(15時～翌日12時)に延長され、翌日配達の地域は1,000～1,400kmの地域まで拡大した。また、物量の多いベース間では直行ダイヤに加え、少量の区間では拠点集約ベース(代表ベース)を設定して地域間

表7-3 宅急便サービスレベル別取扱実績

(単位:千個、()内%)

年度	翌日配達個数	3日目配達個数	4日目配達個数	合計	備考
1984	126,243(83.1)	25,399(16.7)	331(0.2)	151,973(100)	
1985	165,127(86.6)	25,277(13.2)	328(0.2)	190,732(100)	離島を除く全国配達網完成
1986	212,677(88.9)	26,631(11.1)	2(0.0)	239,310(100)	沖縄本島をサービスエリアに
1987	263,581(89.7)	30,409(10.3)	9(0.0)	293,999(100)	
1988	314,128(90.2)	34,295(9.8)	16(0.0)	348,439(100)	
1989	369,982(90.3)	39,660(9.7)	4(0.0)	409,646(100)	

注:カウントは着個数

表7-4 主要ターミナルの建設状況

完成年月	名称
1978. 4	首都圏(埼玉県)
1979. 8	仙台
1980. 2	東京
1981. 7	阪神(兵庫県)
1982.11	札幌、厚木
1983. 7	岡山
1983.10	長岡
1983.11	福岡、千葉、三河
1984. 2	熊本
1984.11	旭川、滋賀、和歌山、山口、大分
1984.12	広島
1985.10	大阪
1985.11	名古屋、三次、岩手
1986. 7	埼玉
1986.10	帯広
1987. 5	茨城
1987. 9	静岡
1987.11	松本、三重、新潟、西東京
1988. 4	郡山
1988.10	青森、浜松、金沢
1988.11	山形、姫路
1988.12	栃木
1989.10	長崎
1989.11	長野、秋田

運行を組み合わせる形式を採用。さらに遠距離間を中心に航空機の利用も進めた結果、ベース間における翌日到着区間は1984年度の1年間に合計94区間に増加した。

その後、1989(平成元)年4月からは2便制にベース到着15時を加えた「3便制」への移行を進めると同時に、鉄道や航空機の利用を拡大して配達日数の短縮を進め、同年12月からは航空機を利用して伊豆大島でも宅急便を開始した。その結果、1989年度の翌日配達地域における取扱個数は全取扱量の90%を突破した(表7-3)。

ターミナルの建設と輸送の効率化

宅急便のネットワークの中核をなすのが、全国配送網の結節点としての機能を担い、センターやデポを統括するベースである。

ヤマト運輸はダントツ3ヵ年計画で各県の高速道路周辺の交通の要衝に5,000坪(1万6,500㎡)以上の敷地を有するベースを最低1カ所配置する方針を打ち出した。しかし、当時のベース40カ所のうちこのような条件を満たすものは首都圏と仙台の2ベースのみで、ほとんどのベースは旧来の狭隘な施設か、あるいは公共ターミナルを借用していた。そのため、ターミナルの建設に経営資源を集中的に投入し、1980(昭和55)年2月に旧深川支店の跡地に東京ベースを建設したのをはじめ、1983年までに阪神、札幌、長岡、福岡など9ベースを開設した。さらに新ダントツ3ヵ年計画を開始した1984年の9月には「全国ベース配置計画」を策定し、以後は計画的にターミナルの建設に取り組み、1990(平成2)年3月までに57ベースを整備した(表7-4)。

これらのベースには最新の自動仕分機を導入していった。自動仕分機はスチールベルト方式とトレー方式に大別(左写真参照)されるが、宅急便の荷物は荷姿や大きさが不揃いであったため、当初は仕分けの効率を上げる



自動仕分機(スチールベルト方式、埼玉ベース)



自動仕分機(トレー方式、大阪ベース1985年)



東京主管支店ターミナル(首都圏主管支店に続く関東地域2カ所目の主管支店として宅急便スタート時最初のベースだった深川支店を建て替え、首都圏ベースから中継業務を分割移管した。1980年)

ためにスチールベルト方式を採用した。一方、トレー方式は投入口が多く、処理能力に優れているため、1983(昭和58)年に比較的物量の多い千葉と南東京ベースに初めて導入し、その後、大阪および名古屋ベースに採用した。しかし、トレー方式の自動仕分機は故障しやすかったため、処理能力の高い機械1セットではなく、スチールベルト方式との複数ラインにすることにし、1986年7月に竣工した埼玉ベースに初めて4ライン自動仕分機を導入、以後この方式が主流となった。なお、自動仕分機の下にはバックアップラインとして手作業の仕分けラインを設置し、大きな荷物や割れ物などの仕分けを行った。

ベース間の輸送については、宅急便の増量によりベース間運行の物量がロット化されて大量輸送が可能になったこと、ロールボックスパレット輸送のシステム化により輸送と荷役の分離がはかられたこと、さらに各ベース内にトレーラーの駐車スペースが確保できたことから、1989(平成元)年6月から単体車とトレーラーを連結したフルトレーラーの運行を開始し、ベース間輸送の効率化をはかった。

また、ロールボックスパレットは、全国を行き来するうちに特定の店所に偏在する傾向があり、それを回収するために多額の費用を要していた。そのためボックスパレットの素材にメッシュを採用し、さらに折り畳み式に改良した。これによりボックスパレットを回収する際の積載効率が大幅に向上し、コスト削減がはかられた。

集配拠点の整備

集配の拠点となるセンターおよびデポについては1982(昭和57)年に「店舗整備基本計画」を立案して増設に着手したが、当時はベースの入るターミナル建設を最優先にしていたため、センターは主に借入施設を活用し、その地域の人口やベースからの時間・距離を勘案して戦略的に設置していった。

その後、宅急便の年間取扱個数が2億個に迫った1986年の5月に、センターの設置基準を、①市・区・郡ごとに1店以上、②4万世帯に1店、③テリトリーを半径20km・30分程度とし、全国のセンターを1,200店とする「センターネットワーク構想」を策定した。この1,200店という数は、集配効率、顧客情報の収集やコミュニケーションの形成、さらには投資効率などを勘案して算出したものであったが、くしくも地域の治安を維持する全国の警察署と同じ数となった。以後、この構想に基づいてセンターの増設を推し進め、1989(平成元)年3月にはベース50店、センター884店、デポ109店、合計1,043店(特販営業所37店を除く)体制を整えた(表7-5)。なお、都心部では1980年代半ばから地価が上昇し始め、時間・距離を基準にしてセンターを設置することが困難になったため、その対策として高層ビルなどに近隣センターを集約することにし、1986(昭和61)年8月に芝浦ビル(港区海岸3丁目)、同年9月に港南



芝浦ビル



港南ビル(高浜町支店を建て替え)



王子ビル(1986年、王子中央工場が埼玉県越谷市に移転して越谷中央工場となったため、王子中央工場跡地に建設)

表7-5 宅急便営業拠点の整備状況 (単位:店)

年度	ベース	センター	デポ	特販	合計
1980	40	159	31	-	230
1981	38	198	40	-	276
1982	42	199	96	-	337
1983	45	256	148	-	449
1984	47	339	182	-	568
1985	48	390	218	21	677
1986	48	678	121	22	869
1987	48	770	123	24	965
1988	50	884	109	37	1,080
1989	57	985	104	40	1,186

宅急便配達区域一覧表 (1988年2月のもの) は、全国を10ブロックに分割し、それぞれベース(県)単位に番号を定めてセンターには枝番を付した。さらに1988年2月からは組織コードと宅急便コードを一本化し、事業所コードの運用を開始した。

組織コードと宅急便コードを事業所コードに一本化した「宅急便配達区域一覧表」(1988年2月のもの)

付けて区分してきたが、1982年11月に区域表とコード番号の改正を行い、全国を支社単位に10ブロックに分割するとともに、それぞれベース(県)単位に番号を定めてセンターには枝番を付した。さらに1988年2月からは組織コードと宅急便コードを一本化し、事業所コードの運用を開始した。

ウォークスルー車の開発

SDにとって集配車は作業場であり、事務所である。宅急便事業を開始した当初、集配車には市販のバンタイプの小型商用車を使用していたが、1日

に何度も運転台を乗り降りするSDにとって、これらの車両は使い勝手が悪く、加えて荷台の天井高が低いために作業は腰をかがめて行わなければならない、体への負担も大きかった。そのためヤマト運輸は、自動車メーカーに宅急便の作業に適した集配車の開発を要請していたが、前向きな提案を受けるに至らなかった。

こうしたなか、九州支社で自主的なプロジェクトチームが立ち上がり、1日に最低200回の乗降をスムーズに行うことができ、作業効率を150%向上させ、安全にも配慮した集配車の研究開発が開始された。同プロジェクトではSDの動線を徹底的に分析し、小口貨物の配送で先行するUPS社の配送車を参考にして1980

ビル(港区港南2丁目)、1988年8月に王子ビル(足立区新田1丁目)を竣工した。

このようにセンターを増設し、荷物量に応じてエリアを分割していくことにより、セールスドライバー(SD)1人当たりの担当区域が縮小され、より地域に密着したきめの細かいサービスが行えるようになったのである。

なお、センターの担当区域は当初、集配区域表により行政区画を基準としてコード番号を



左のベンヤ板の車体に塗装した試作品 (1980年3月)

ベンヤ板で製作した試作品の中で説明を聞く小倉社長(車内右)



完成したウォークスルー試作車両第1号 (1981年8月。現在、羽田クロノゲート受付棟に展示)

(昭和55)年5月、ベンヤ板による試作品を製作した。この試作品は、作業効率を高めるために天井高はSDが運転席から助手席や荷台に立ったまま移動できる高さにし、荷物を積みやすくするために床の高さを低くしたもので、さらに運転席と荷台の間の仕切りをスライドドアにすることでSDは運転席からそのまま荷台に移動でき、運転席から車道側ではなく歩道側に出られるように左側をスライドドアにするなど、数多くの工夫が凝らされたものであった。

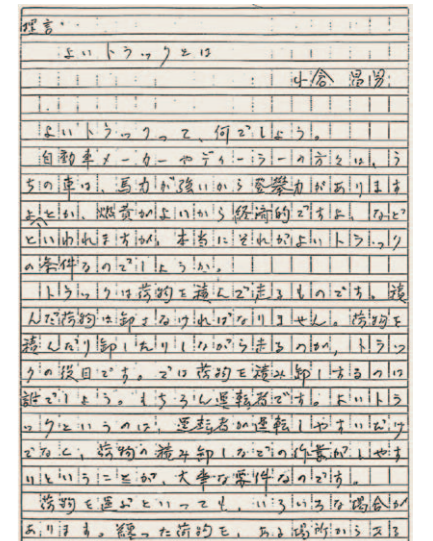
この試作品をもとに専用の集配車を開発すべく、直ちに本社に特装車開発チームを設置し、トヨタ自動車工業の協力により試作車(1トン車)の製作を開始した。そして1981年8月、のちに「ウォークスルー車」(メーカー名「クイックデリバリー」と命名される試作車両が完成し、東京、福岡、大阪に配車して試乗テストを行い、1982年5月から各営業所に導入していった。

ウォークスルー車は安全性の向上、SDの業務の効率化や体への負担解消など多くの効果をもたらしたが、その一方でスタイルもユニークであったため行き交う人びとの目を引き、宅急便のPR面でも貢献するところが大きかった。

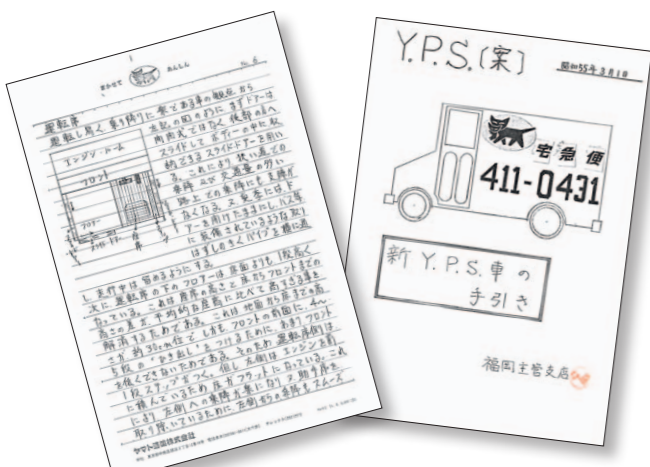
取扱店の整備

宅急便事業を開始して以降、取扱店の数は増加の一途をたどり、1981(昭和56)年3月末に1万2,000店を超え、翌1982年3月には2万2,000店へと急増した。しかし、この頃から宅配便市場への新規参入が相次ぎ、取扱店の獲得競争が激しさを増していった。

こうしたなか、ヤマト運輸は取扱店の設置基準の見直しに着手し、1982年6月、大都市は丁目ごとに1店、地方の市は町名ごと、郡部は大字ごとに1店ずつ設置して全国10万店体制を確立する方針を定めて取扱店の獲得に力を注いだ。その結果、1983年3月に取扱店数は4万4,449店に拡大、1985年3月には11万6,165店へと急増し、目標の10万店をクリアした。この間、取扱店への情報提供と取扱店相互のコミュニケーションの醸成を促進する



小倉昌直筆の原稿「よいトラックとは」(1986年) 協力自動車メーカーでの講演直筆原稿(複写)。小倉が理想としていたトラックの姿を提言し、最後に「どうかよいトラックをつくってください」と締めくくっている



福岡主管支店が作成し設計図などが記載されたウォークスルー車の開発要綱「新Y.P.S.車の手引き」(1980年3月)

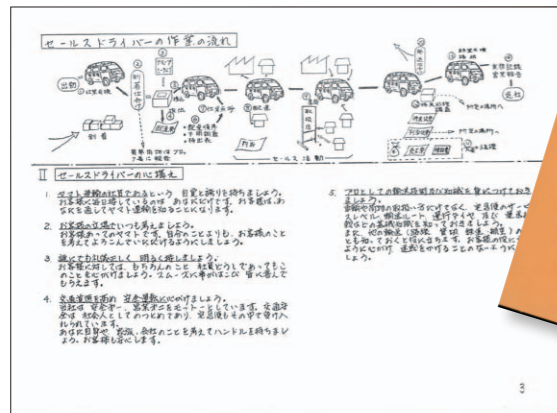


「クロネコだより」創刊号
(1982年10月)
創刊時はタブロイド判、隔月刊であったが、1983年3月より月刊となった。2005年3月をもって一時休刊したが、2006年夏より季刊で発行を再開し、現在まで継続している

*** 宅配便の取次サービス**
1981年11月、日通のペリカン便とセブン・イレブンが業務提携した。



取扱店用の「宅急便」のぼり旗(1982年)



全SDに配布した「宅急便セールスドライバーマニュアル」(1980年4月)

ツールとして1982年10月に「クロネコだより」を創刊し、以後、継続して発行した。また、取扱店に掲げる看板についても、従来の店頭スタンド看板に加えて、新たに黄色地に赤い宅急便の文字が入った「のぼり旗」を設置して宅急便のPRに努めた。

一方、1970年代後半から24時間営業のコンビニエンスストア(コンビニ)が普及し始め、都心部の立地条件に恵まれた米店や酒店がコンビニチェーンに加盟する動きが加速していった。コンビニが宅配便の取次サービス*を開始するのは1981年のことで、ヤマト運輸も1980年代初め頃からファミリーマート加盟店と店舗ごとに取扱店契約を行っていたが、この当時は個人商店との取引に重点を置いていたため、それほど積極的に営業を行っていなかった。

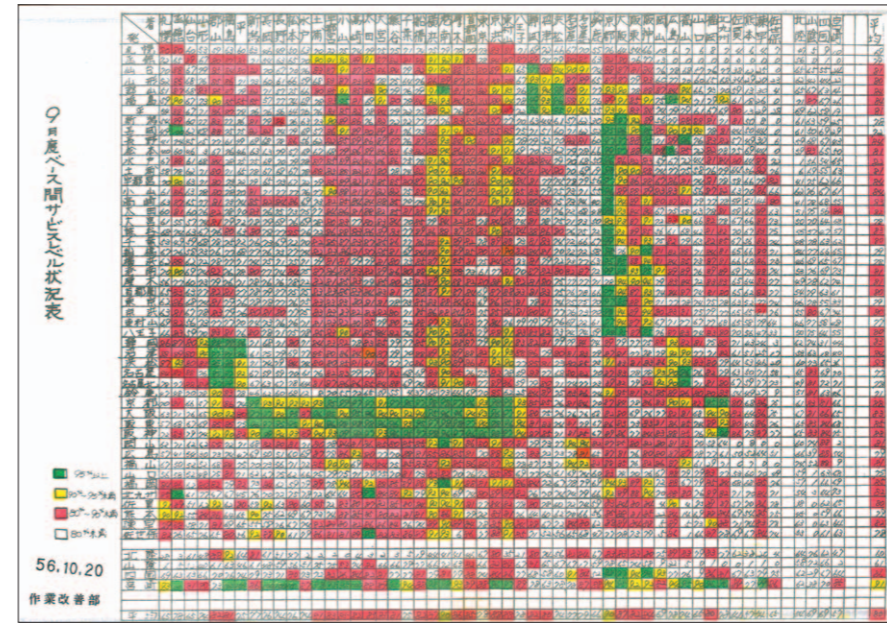
しかし、1980年代半ばからは日本全国にコンビニの店舗網が拡大したことから、コンビニチェーン本部との一括契約を獲得すべく営業を強化し、1987年3月に(株)ファミリーマートと契約を交わし、以後、1988年5月に(株)ローソン・ジャパン(現・(株)ローソン)およびサンチェーン、翌年2月には(株)セブン・イレブン・ジャパンと同様の契約を交わした。これにより取扱店数は一気に増え、翌3月には20万店に達した。これらのコンビニチェーン本部との一括契約は宅急便のサービスレベルや情報システムが評価されたものであった。

品質管理とサービス管理

このように宅急便システムの強化・拡充を進める一方で、サービス品質の向上にも取り組んだ。

1980(昭和55)年2月、SDの業務を標準化してサービスの質を高めることを目的に、宅急便作業改善プロジェクトチームを結成し、同年4月に統一マニュアルとなる「宅急便セールスドライバーマニュアル」を作成して全SDに配布した。

翌1981年3月には、各都道府県に置かれたベース管下の店を行き来する荷物量や、到着店の配達完了状況が一目でわかる「サービスレベル状況表」を考案した。すべての輸送区間には、発送から配達までの所要日数を定めており、お客さまとの約束どおりの所要日数内にお届けできているかどうかを一覧表(マトリクス表)にしたもので、毎



作業改善部が考案したベース間「サービスレベル状況表」(1981年10月。翌日配達目標達成率95%以上が緑色、90～95%未満が黄色、80～90%未満が赤色、80%未満が白色。本社内の印刷室で印刷していた)

月の業務会議でサービスレベル改善の指針として不良区間の確認と改善に役立てた。

また、同年4月には、お客さまとの窓口として全国の支社および主管支店にサービス課を、営業所には専従のサービス担当を設置し、地域ごとのサービス体制を強化した。

そのほか全社的な取り組みとして、サービスレベル未達率5%以下を実現することを目的に、ノーエラー月間、パーフェクトサービス月間、ダントツサービス月間、苦情ゼロ月間、ビューティフルサービス月間などの品質向上運動を実施し、特に玄関先放置、応対悪し、処理悪し(2000(平成12)年から指定無視に変更)の三悪クレームの撲滅を徹底して行った。なお、このうちパーフェクトサービス月間は現在も継続して行われている。

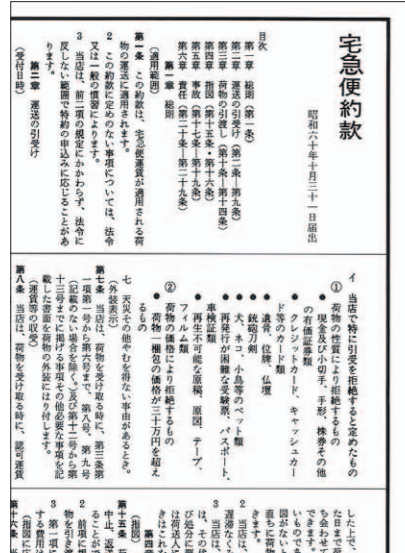
標準宅配便約款の制定

1980年代半ば、宅配便事業を運営する企業は146社(38ブランド)にのぼり、その取扱個数は4億9,300万個に達した。しかし、対前年度比の伸び率は1980年代初めの50%台から20%台へと下降し、同業者間のシェア争いは激しさを増していった。

このような状況のなかで、1985(昭和60)年9月、運輸省(現・国土交通省)は消費者保護を目的に、従来の企業間の運送を対象とする「標準貨物自動車運送約款」とは別に「標準宅配便約款」(全文29条)を制定し、宅配便事業者に送り状への荷物引渡日の記載、不在連絡票の使用および再配達、責任



「パーフェクトサービス月間」のポスター(1986年6月)



宅急便約款の一部(運輸省の「標準宅配便約款」を受けて制定、1985年10月31日届け出)

限度額の範囲内での賠償などを義務づけた。

荷物の引渡日を明確にすることを定めた約款の制定は、各地の運送会社と提携することにより宅配便のサービス地域を拡大してきた事業者への影響は大きかったが、すでにヤマト運輸は全国ネットワークにより翌日配達率は86%に達しており、特に影響を受けることはなかった。この約款に即して伝票を送り状に改正して荷物引渡予定日という欄を設けるとともに、荷物の滅失(紛失)による損害については30万円を責任限度額として賠償することにした。また、翌日配達と翌々日配達の区分区域を明確にしたほか、ご不在連絡票の使用を徹底することでさらなるサービスの向上をはかった。

3. 経営体制の強化と社内体制の整備

経営体制の強化と都築社長の就任

ダントツ3ヵ年計画を推進していた1982(昭和57)年、ヤマト運輸は諸規程を19年ぶりに全面的に改正した。同時に取締役会規則を制定して会社運営方法の明確化をはかるとともに、取締役会を補う機関として取締役、支社長、事業本部長をメンバーとする「経営会議」(毎月1回開催)を制度化して経営体制を強化した。さらに1985年3月には経営戦略について具体的な検討と方向づけを行う機関として経営戦略会議(週1回開催)を設置した。経営戦略会議は本社に在籍する取締役で構成され、検討するテーマに応じてそれを担当する部門の関係者が出席し、経営陣とともに議論を重ねながら事業アイデアを形にしていく場となるもので、これによって新商品やサービスがスピーディに立ち上がるようになった。

そして、ダントツ3ヵ年計画PART3を開始した直後の1987年6月、ヤマト運輸は会長制を採用し、1971年から16年にわたり経営の指揮を執ってきた小倉昌男社長が会長に就任した。新社長には都築幹彦専務が選任され、新経営体制に移行したのである。その陣容は以下のとおりである。

- 取締役会長 小倉昌男
- 取締役社長 都築幹彦*
- 常務取締役 宮内宏二、金谷邦男
- 取締役 安藤喜三郎、傳谷恵重、田中秀雄、坂本康男
柳沢義祝、碓承三、竹沢靖、本橋貞幸
太田明二、宮本明
- 監査役 小川昌之、鶴秀敏、加邊喜與作

なお、都築新社長は1973年に取締役に就任して以来、一貫して営業部門を担当し、小倉前社長を補佐して宅急便事業の立ち上げからネットワーク網の拡大に尽力してきたが、社長就任後も基本的な経営方針は小倉前社長の方針を堅持し、「ダントツ3ヵ年計画PART3」完遂の陣頭指揮にあたった。

*都築幹彦
都築新社長は1950年9月に慶應義塾大学経済学部を卒業後、戦後大卒定期採用の第1期生として大和運輸に入社。その後、1973年3月に取締役、1974年2月に常務取締役、1983年2月に専務取締役に就任した。

本社および支社組織の改編

一方、本社組織については、ダントツ3ヵ年計画の開始に合わせて大幅な見直しを行い、1981(昭和56)年4月、総務本部、経理本部、人事本部、営業本部の4本部制を導入した(図7-2)。同時に作業改善部と事務改善部を新設し、それまで品質管理部が所管していた宅急便の運行・作業業務を作業改善部に、事務のOA(オフィスオートメーション)化など情報システムに関する業務を事務改善部に移管するとともに、経理部から財務課を分離して財務部を新設した。これにより本社組織は1室、9部、21課体制へと移行した。

その後1984年3月には、新ダントツ3ヵ年計画に掲げた営業4部門の業態化を推進する部署として引越開発部(1985年3月、営業推進部に統合)および国際開発部を新設し、営業本部は営業開発部(1985年3月に営業推進部に改称)、引越開発部、国際開発部の3部体制に移行した。また、全社的な社員教育を担当する部署として教育部を新設した。翌1985年3月には各部の経営責任を明確化することを目的に本部制を廃止し、新たに社長の直属機関とし

図7-2 組織図(1981年4月1日)

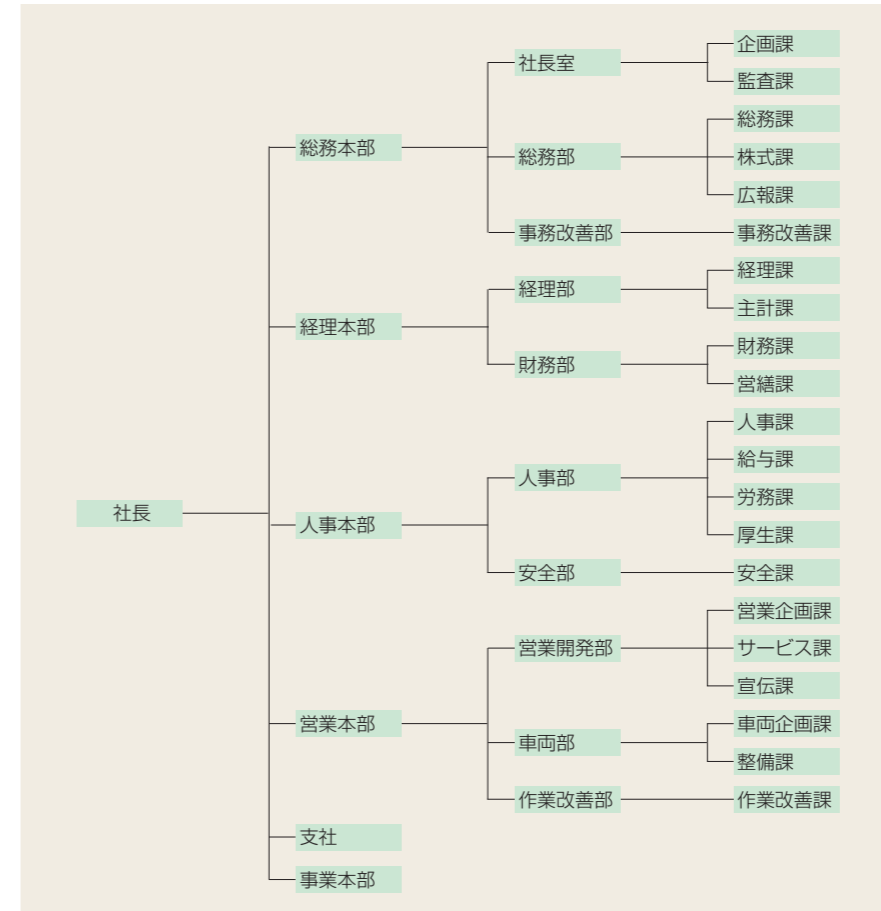
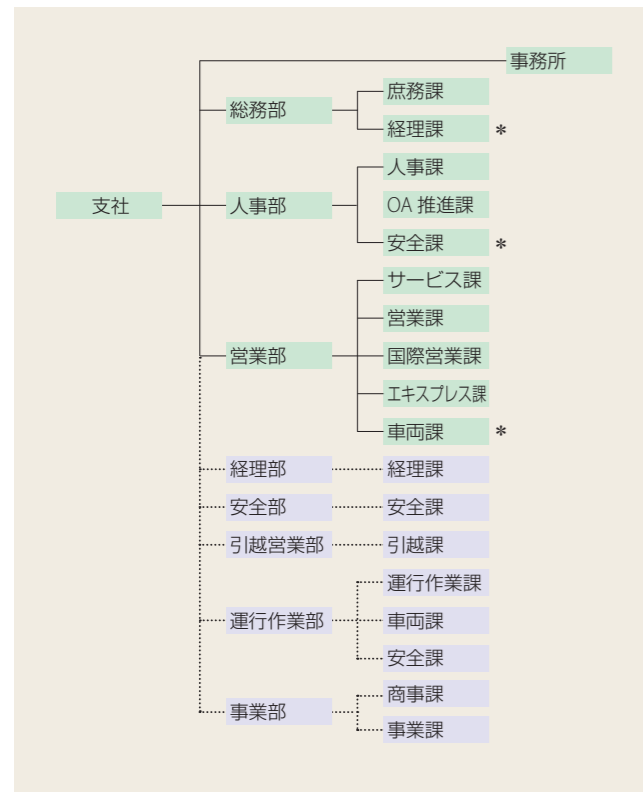


図7-3 支社組織図(1986年7月)



必要に応じて設置、その場合 * は移管

て経営戦略室、新規事業の開発を推進する商品開発部(1989(平成元)年4月、営業推進部に統合)、広報部の3部を設置した。

一方、支社については、1980年2月、関東支社および関西支社に営業部、管理部、経理部など本社機能の一部を移管して事業体制を強化するとともに、札幌支店を北海道支社に昇格した。さらに1982年4月には北信越および中国支社を開設し、北海道、東北、関東、北信越、中部、関西、中国、九州支社の全国8支社体制を整えた。同時に、支社が管轄する事業所の呼称を、ベース機能を有する事業所を原則として「主管支店」、センターとデポを「営業所」に統一し、このうち一定ブロックの中核となる営業所を「支店」とした。また、コカ・コーラ配送など特定のお客さまに専属する事業所は「出張所」、百貨店配送を行う事業所は「配送所」に改めた。なお、主管支店には、管理、経理、営業、サービス、運行作業、車両の6区分の分掌を定め、主管支店の規模に応じてそれぞれの課を設置した。

その後、1985年3月に支社組織を企画部、経理部、人事教育部、営業推進部、作業管理部の5部体制としたが、各支社の規模や営業体制を勘案した柔軟な組織とするために、翌1986年7月には総務部、人事部、営業部の3部体制とし、必要に応じて経理部、安全部、引越営業部、運行作業部、事業部などを設置した(図7-3)。

4. 人事制度の改定と社員教育の強化

人事制度の改定

宅急便事業の進展に伴い社員数は毎年1,000名近く増加し、1983(昭和58)年3月末には1万人に達した。その多くを中途採用者が占め、各営業所では勤続3年未満の社員が主力戦力となっていた。そのため、ヤマト運輸は全員経営体制の徹底と能力主義を実現する人事制度の構築に取り組み、同年4月に新たな人事制度を制定した。そのポイントは以下の5点であった。

- ① 全員経営体制を基本として人事運用の取り扱いを平等化する(事務職と労務職の完全一体化)。
- ② 全員経営体制のなかで社員自らの活動の基準となる昇進、昇格の努力目標を明示する。
- ③ 中途採用者の経験・能力などに応じた適切な処理を行うことができる

制度とする。

- ④ 社員構成の変化、高齢社員の今後の増加に対応する賃金・福祉などの処遇体系の整備をはかる。
- ⑤ 職場運営のリーダー社員任命制度を制定する。

新たな人事制度では、1972年に導入した事務職と労務職の一体化を完全に成し遂げるために、職種を廃止して取扱基準を社員のみとし、職掌および等級についても従来の仕事を中心とする職種別を改めて、職場内での社員の役割により経営管理職(8～10級)、業務管理職(6～7級)、業務指導職(5級)、中堅職(3～4級)、初任職(1～2級)に区分した。さらに、社員一人ひとりの活動の基準となる昇進・昇格の努力目標を明示することで、職場における自らの役割を常に意識して業務を遂行する環境を整備し、昇格については累積点数制^{*1}を導入して昇格要件を明確化した。また、中途採用者については、個人の経験や能力に応じて適切な評価・処遇を可能にする制度を採用した。

なお、人事制度の改定に伴い、従来の役職制度とは別に職場の長を補佐して後進の指導にあたるリーダー社員任命制度として主事・主任制度^{*2}を導入した。

労働時間の短縮

ダントツ3ヵ年計画 PART3 で目標に掲げた「年間休日100日以上」を実現するために、勤務体系の見直しを行った。従来の画一的な勤務体系を徹底的に見直し、各職場の作業量に対応した勤務交番を組むことで、それまでの1日7時間40分の所定労働時間を1日4～10時間・月間173時間に変更し、1989(平成元)年からは173時間を超える部分を超勤時間とする「変形労働時間制」を導入した。これにより業務の繁忙に合わせた弾力性のある勤務態勢がとれるようになり、年間休日も1986(昭和61)年の90日(夏休み2日を含む)から1989年には目標どおり100日を実現した。

社員研修の強化

人事制度の改定に伴い、全員経営の理念に即して社員の自己啓発を助長することを第一とする社員教育に力を注いでいった。教育訓練はOJTを中心に行われ、それを補完するものとして階層別研修、人間形成(基礎)研修、実務基礎研修などの集合研修を実施した。

階層別研修は、経営者養成、幹部養成(支店長等、6・7級職)、準幹部養成(所長等)、中堅管理者養成、8級職、5級職および3級職昇格者、SDのグループ長、新入社員など、それぞれの職掌に区分して行った。また、海外現地法人が増加し始めた1984(昭和59)年からは海外派遣要員育成研修を開始した。

人間形成(基礎)研修は、人生の節目にあたる30歳と40歳の社員を対象に、

^{*1} 累積点数制
ある一定の点数(累積点と呼ぶ)に到達すると次年度の評価(5段階で判定)により、昇格審査委員会で審査・検討が行われ、上位等級への昇格が決定する。

^{*2} 主事・主任
主事とは長年にわたり職場運営に貢献した社員、主任とは職場運営におけるグループリーダー、業務上で模範となる社員(特定技能者、担当職務のスペシャリスト)のこと。



人事制度の改定を伝える「ヤマト運輸労働組合機関紙」(1983年4月2日号)



管理者研修



中央研修センターでの研修風景(1981年9月、隅田川支店内)



中央研修センターのシミュレーター(1986年)

*教育用ビデオ

1985年7月、財団法人AVコミュニケーション研究会が主催する第19回視聴覚研究全国大会において、ヤマト運輸の教育用ビデオ「配達時の留意点」が労働大臣賞を受賞した。

集団での役割、自己能力の再開発、進路の確認などを主な研修テーマとして実施したもので、女性社員については勤続4年目の社員を対象に女性リーダーの育成を目的とする研修を行った。

実務基礎研修は人事制度との連動性をもたせたもので、所長・係長・主任への昇進および5級昇格対象者は、人事・経理・営業・安全・車両の専門科目のうち4科目を必修とし、そのほか選択1科目の受講が義務づけられ、各科目の研修は実務編・管理編に区分され、1日コースで行われた。

このような社員研修制度と並行して、1984年3月からは教育部主導のもとで、全国の72支社・主管支店をすべて教育ベース店とし、83名の教育推進員を配置して支社や主管支店ごとに教育計画を立案し実施した。*
全社レベルの社員教育については、各種の教育教材や教育用ビデオを制作して統一基準に即した教育を行った。

なお、研修施設については、1986年9月に隅田川支店にあった中央研修センターを港南ビル(港区港南2丁目、現・ヤマト港南ビル)に移転するとともに、パソコンをはじめ安全検査機器、視聴覚機器、引越実務研修用セットを配備するなど設備を拡張した。その後1989(平成元)年10月にエクスプレス福岡ビル(福岡市博多区東比恵3丁目、現・ヤマトグローバルエクスプレス(株)九州主管支店)に九州総合研修センターを開設、大阪や名古屋などにも研修センターを設置したほか、各支社に地区安全研修センターを設置するなど研修施設を強化した。中央研修センターではOA、パソコン、接遇、安全、引越などの専門分野の指導にあたるインストラクターの養成も行われ、これらのインストラクターは教育担当として全国の支社や主管支店に配置された。

安全教育体制の強化

ヤマト運輸は1974(昭和49)年12月に全国を3ブロックに分けて安全指導員制度を導入し交通事故防止に努めてきたが、1980年初めに交通事故件数が増加し始めたことから、この制度を強化することを目的に1982年7月から安全指導員の指導範囲を主管支店単位として1～2名の専任者を配属した。その主な職務は、①店所巡回指導、②路上パトロールの推進、③新人運転者基礎教育の確認と指導、④新規開設事業所に対する安全管理指導、⑤研修会・検討会の推進、⑥緊急事態発生時の措置などであった。さらに1985年3月にはパトロール指導要領を制定し、同要領に基づいて安全指導員は走行中の車両を対象に運転指導や安全不法行為に対する改善勧告を行った。さらに、主管支店の管轄店所の増加に対応するために、安全指導員の業務を補佐する副安全指導員制度を導入し、各事業所からSD1名を副安全指導員に任命して安全指導体制を強化した。

社員の採用の多様化

従来、ヤマト運輸では社員の採用は毎年4月に新卒者の定期採用を、中途採用についてはSDを中心に各支社や営業所が業務量の拡大に合わせて適時実施してきた。しかし、宅急便事業の急拡大により現場の管理者や専門スキルを有するスタッフが不足するようになったため、即戦力となる優秀な人材を本社人事部が一括して採用することにし、1982(昭和57)年9月、秋の定期採用を実施した。このとき採用したのは事業所所長候補、経理事務担当者、海外駐在員、通関等の専門スタッフなど64名であった。以後、この定期採用を継続して行った。

一方、宅急便や国際航空部門などでは夕方以降に業務が集中する傾向があったため、この時間帯の人員を補強することを目的に、1981年4月に学生社員制度を導入した。同制度は学生を17時から21時までの4時間勤務の社員として定期採用するもので、採用者には入学金の一定金額を貸し付けるなど学費を支援した(卒業の場合は返還の義務なし)。さらに1983年10月には再雇用制度を導入し、翌年4月から実施した。同制度では勤続年数3年以上で退職後15年以内の女性を準社員または契約社員として再雇用する女子経験社員制度を設けた(現在は男女問わず対象)。

その後、1985年4月には社員区分を改正し、新たに副社員(正社員登用を前提とした試用社員)、準社員(1年以内の個別雇用)、特別社員(定年後の再雇用)の区分を設けるとともに、契約社員(パートタイム労働者)の労働時間をより柔軟性のあるものに変更した。同制度の導入後、準社員および契約社員の割合は1984年3月の36.1%から1986年には44.0%に増加し、1988年3月には45.5%へと拡大した。その多くが女性社員であった。

5. 福利厚生の拡充

財形・年金制度の整備

1983(昭和58)年の人事制度の改定に伴い、同年10月、ヤマト運輸は社員の生涯生活設計を支援する制度として「ヤマト年金(財形)」および「ヤマト財形貯蓄」を導入した。

公的厚生年金制度を補完するヤマト年金(財形)は、会社が給付金(年額10万円)の援助を行い、本人の貯蓄額と会社の拠出額を合わせて定年後10年間に年金として受け取れるもので、元利合計500万円までは利子は非課税であった(現在の給付金は14年間、年額10万円)。また、ヤマト財形貯蓄は国の財形制度を活用した利率の高い貯蓄制度で、これに伴い12月に社内定期貯蓄制度を廃止した。その後、1986年2月には厚生年金基金の「加算年金」について、物価上昇の目減り対策として保障期間の10年間に限



「わたしたちのための未来読本」
1987年10月にヤマト運輸労働組合が発刊。社員の生活設計と会社や組合の福利厚生についてマンガなどを用いて説明したもの。現在も「キックオフマイプラン」と改称し社員向けに発行されている

〈ヤマトユニオン共済〉

大和運輸共済会設立後、ヤマト運輸労働組合では福利厚生制度について会社と交渉して各種制度を設けてきたが、1986年11月に組合結成40周年の記念事業の一つとして、組合費の一部を充当して独自の共済制度「ヤマトユニオン共済」を発足し、組合員の相互扶助の充実に努めた。その後、1988年からは組合員からの要望が強かった資産形成の一助としてヤマトユニオン共済年金制度を導入した。

り、年金受給開始後2年目から10年目までの9回を年率3%複利方式で^{ていぞう}逓増する制度を導入した。

一方、住宅資金融資制度については、1987年4月に富士銀行(現・みずほ銀行)と提携して、勤続3年以上の社員を対象に融資限度額を3,000万円まで引き上げ、勤続10年以上の社員に対しては利子補給(年0.25%)を行う新たな制度を導入し、翌1988年4月には勤労者財産形成促進法に基づく「ヤマト財形住宅貯蓄」制度を制定した。同制度は元利合計500万円までの利子等(ヤマト年金制度と合わせた限度額)は非課税で、加入者は公的融資制度である財形持家融資制度から3,000万円を限度額として低利の融資を受けることができた。これは、ヤマト財形貯蓄制度が税制改正により利子等に20%課税されることになったため、新たにヤマト財形住宅貯蓄を導入し、ヤマト財形貯蓄を非課税となるヤマト年金(財形)とヤマト財形住宅貯蓄に変更できるようにした。

福利厚生施設の拡充

福利厚生施設については、社員数の増加に合わせて各地に独身寮や女子寮などを開設した。また、保養施設についても、観光ホテルやリゾートホテルを運営する企業との提携や厚生年金の施設を活用して保養所を増設していった。直営保養施設としては1988(昭和63)年1月に「飛騨高山ヤマト荘」、同年4月に「京都ヤマト荘」および「萩ヤマト荘」を開設(専属借上げ方式)したほか、旧来の保養施設の改築も進め、1981年に創業60周年記念として山中ヤマト荘(山中大和荘から名称変更、2000(平成12)年にリニューアルを実施)を、1990年には葉山ヤマト荘(葉山大和荘から名称変更)を改築して葉山研修センター(2019年にリニューアルを実施)を開設した。

1988(昭和63)年8月にはヤマト運輸年金基金設立20周年記念事業として、埼玉県大宮市(現・さいたま市)にスポーツセンター「ヤマトアリーナ」(敷地面積3,972㎡、鉄筋コンクリート造り2階建て)を建設した。バレーボールなどの国際公認コートが設置でき、2階にはギャラリー560席が設けられた本格的なスポーツ施設で一般にも開放された(2005(平成17)年12月に閉鎖)。

一方、ヤマト運輸は全国の社員の親睦をはかることを目的に1947(昭和22)年から職場対抗野球大会を継続して開催してきたが、その後、女性社員が増加し始めたことから、1978年には寮対抗バレーボール大会(男女)を実施した。この大会は1985年10月に職場対抗女子バレーボール大会へと発展し、1988年からは名称をオールヤマトバレーボール中央大会に変更した。また、1992年から2000年まで、オールヤマト綱引中央大会も実施された。野球大会、バレーボール大会はヤマト運輸の2大イベントとして現在も毎年開催されている。



山中ヤマト荘



葉山研修センター



オールヤマトバレーボール中央大会(1989年10月、全国から選抜された14チームがヤマトアリーナで熱戦を繰り広げた)



1988年のオールヤマト野球大会で優勝した熊本主管支店



第1回オールヤマト綱引中央大会(1992年3月、ヤマトアリーナ)

第3節

路線事業免許の取得と宅急便サービスエリアの拡大

1. 買収により路線営業権を相次いで取得

連絡輸送により営業エリアを拡大

1989(平成元)年12月に「物流二法」が成立し営業区域の規制が緩和されるまで、不特定多数の荷主の貨物を積み合わせて運ぶ路線事業は利用する路線ごとに路線免許が必要であった。一方、貸切事業は都道府県の行政区域単位に免許が付与されたが、複数の荷主の貨物を積み合わせて運ぶことは禁止されていた。ただ、特別に運輸大臣の許可を得れば、区域積み合わせという免許を取得することが可能であった。

そのため、ヤマト運輸は宅急便の全国ネットワークを完成するために、1980(昭和55)年から1983年までの4年間に100km超の主要な路線免許として13件・3,438km、局権限(運輸局権限)についても28件・1,570kmの路線免許を申請したが、このような免許申請は各地域で地元運送業者の反対にあり、また運輸省および運輸局がそれを擁護したため、計画どおりに免許を取得することはできなかった(表7-6)。

そこで路線免許を取得するまでの暫定措置として、区域免許のある府県は区域積み合わせの許可を活用して営業区域を府県一円に広げ、免許のない区域については協力会社との連絡輸送を利用して、集配は軽自動車運送の許可を得て行うことにした。そして、地元の路線事業者と連絡輸送の協定を結び、1979年に盛岡・四日市・松阪、1980年に小樽・酒田・鶴岡・和

表7-6 主要路線免許申請一覧

申請年月日	起点	終点	経由地	免許キロ	備考
1980. 8. 8	八王子	塩尻	甲府	175.8	1984. 5. 25 免許
1980.12. 15	太宰府	鹿児島	熊本	321.0	1987. 1. 29 免許
1980.12. 15	福岡	鹿児島	大分	487.8	(却下)
1981. 1. 16	山形	鶴岡	酒田	153.6	1983. 3. 1 免許
1981. 9. 22	会津坂下	新潟		116.8	1983. 5. 31 免許
1981.11. 28	仙台	青森	盛岡	392.6	1986.12. 2 免許
1981.11. 28	青森	北上	秋田	336.9	1986.12. 2 免許
1982. 4. 3	久留米	大分	日田	139.2	1985. 4. 30 免許
1983. 3. 10	塩尻	名古屋	飯田	215.0	1987. 2. 19 免許
1983.10. 26	長野	小杉	富山	209.2	1987. 2. 19 免許
1983.10. 26	小杉	米原	高岡	181.2	1987. 2. 19 免許
1983.10. 26	新潟	南陽	新発田	133.7	1987. 2. 19 免許
1983.10. 26	下関	山崎	松江	575.2	(取り下げ)

歌山、1981年に夕張・滝川・岩見沢・古川、1982年に北見・青森・水沢・松本・上田、1983年に釧路・秋田・弘前・豊岡・松江、1984年に新見・益田・本荘において軽車両(積載量350kg以下)による宅急便サービスを開始した。

しかし、幹線輸送を他社に委託し、集配を軽車両で行う方法では集配効率やサービス品質、さらに安全面においても問題があり、サービス品質を落とさず効率的に事業を拡大していくためには路線事業の免許取得が不可欠であった。

路線営業権の買収と九州ヤマト運輸の設立

1980年代初め、ヤマト運輸は宅急便のネットワークを強化していくために、地方の路線事業者および路線営業権の買収を積極的に進めていった。1982(昭和57)年5月に鹿児島県の富士運送(株)(資本金1億9,800万円)の経営に参画し、翌1983年12月には広島県の芸備自動車(株)(資本金1,000万円)を買収した。

富士運送は、九州一円のほか大阪や名古屋までの路線免許を有する中堅路線会社で、ヤマト運輸は1973年に同社と業務提携し、九州南部の路線貨物を委託していた。その後、第2次石油危機後の不況により経営不振に陥った同社から支援を要請されたことから、同社の発行済株式55.2%を取得して経営に参画し、1982年10月、社名を「九州ヤマト運輸株式会社」に改称した。以後、鹿児島、宮崎、大分の3県における宅急便事業は九州ヤマト運輸に委託した。

芸備自動車は、その親会社である西鉄運輸(株)の申し出により発行済株式の78.6%を取得して経営を引き受けたものであり、同社の買収により広島県から山陰地区を結ぶ地域の大部分をカバーした。さらに1987年4月に同社の路線部門(路線延長682.9km、社員163名、車両94台)を譲り受け、中国支社に組み入れた。

そのほか1987年までに北陸定期運輸(株)(金沢-七尾間)、秋田運送(株)(秋田-大館間)、大阪北合同運送(株)(大阪-舞鶴間、大阪-神戸間)などの一般路線貨物事業の営業権を譲り受け、宅急便のサービスエリアを拡大していった。

2. 主要路線免許の取得——監督官庁との闘い

約4年を費やした国道20号線の路線免許取得

非商業貨物を対象とする宅急便は、商業貨物を主体とする路線事業者と競合するものではなかったが、同業者の反対があることを理由に路線免許申請はなかなか認可されなかった。そのためヤマト運輸は、やむを得ず法律の範囲内で監督官庁に対して強硬手段に出て路線免許を取得していったが、



九州ヤマト運輸本社(鹿児島市、1982年)

〈沖縄運輸株式会社(現・沖縄ヤマト運輸株)の設立〉

1985年、ヤマト運輸は宅急便のネットワーク拡大の一環として沖縄での拠点づくりを開始した。当時は、沖縄の日本復帰に伴う特別措置による運送事業の新規参入制限がまだ続いていたため、3月に沖縄出身の社員を担当者として派遣。翌月、沖縄運輸株式会社を設立し、事業免許を申請した。免許は約半年後の10月に認可され、その翌月SD3名を含む社員5人、車3台、配達のみで営業を開始した。当初は、本土から沖縄までの宅急便料金の認可が船便の料金だったため、発送から到着まで1週間前後かかっていたが、1985年12月、ヤマト運輸が航空機を利用し、料金を船便と航空便の中間に設定した「ヤマト便ブルーサービス」(翌月、「宅急便ブルーサービス」に名称変更)を発売し、3日目配達を実現。1986年10月には沖縄からの宅急便発送が開始され、航空便の中継地を福岡から大阪に変更することで翌日配達のエリアを拡大、その後中継地を分散し、全国への翌日配達を実現した。



宅急便の配達を開始した当時の事務所とウォークスルー車(車体にも「沖縄運輸」と書かれている)

これらの行動は従来の免許行政のあり方に一石を投じるものともなった。

国道20号線の路線免許を取得していなかったヤマト運輸は、首都圏に近接する山梨県に営業所を開設することができず、加えて、東京-松本間の輸送は国道17号線回り高崎経由で行わなければならない、運行時間は20号線を使用するよりも4時間多くかかっていた。そのため1980(昭和55)年8月に八王子-塩尻間の路線免許延長を申請したが、地元業者13社が強く反対して免許は下りなかった。

こうしたなか、ヤマト運輸は地元業者の説得に努める一方で、1982年8月に運輸大臣宛に早期に処理を下すよう要望書を提出した。翌1983年5月にはヤマト運輸の粘り強い説得により12社が反対を取り下げたが、長野県で宅配便事業を行っていた信州名鉄運輸(株)は反対の立場を崩さなかったため、運輸省は同年9月にこの事案を運輸審議会に諮問し、公聴会が開催されることに決まった。公聴会が開催されるのは実に11年ぶりのことであった。

1984年1月18日に開催された公聴会は「宅配便戦争」を象徴するものとして注目を集め、多数の報道陣が会場後方に陣取るといふ異例のものとなった。そうしたなかで、小倉社長、信州名鉄運輸の村上光男社長、次いで一般公述が行われ、その後ヤマト運輸と利害関係人(信州名鉄運輸)の間で相互査問が行われ、約3時間にわたり議論の応酬がなされた。そして同年5月25日、運輸審議会の答申に基づき、運輸省は国道20号線の路線免許を認可したのである。免許申請からおおよそ4年後のことであった。これを受けてヤマト運輸は翌6月から路線事業の営業を開始し、8月に甲府主管支店を開設して宅急便事業を開始した。

なお、この公聴会では宅配便の取次店の設置に関する規制も議論されたが、これをきっかけとして1985年12月、運輸省は取次店の設置について、従来の許可制から届出制に改めた。

北東北における路線免許申請

北東北路線については、東京-仙台間と北上-秋田-青森間の路線免許を有していたため、1981(昭和56)年11月に仙台-青森間の路線免許延長を申請したが、4年を経過してもなんの進展もなかった。これを不服としてヤマト運輸は1985年12月、運輸大臣宛に行政不服審査法に基づき審査請求を行った。これに対し翌1986年1月22日に運輸大臣から文書により、①利害関係人多数から強い反対意見があること、②ヤマト運輸は軽車両届により一部営業を行っていること、③秋田県の

*1 路線免許延長

八王子市から山梨県大月市、甲府市、長野県茅野市、諏訪市、岡谷市を經由して塩尻市までの国道20号線、距離にして175.8km。

*2 地元業者への説得交渉

ヤマト運輸と地元業者が宅急便の集配で一部協力し合うように合意したこと(ヤマト運輸は山梨県での配達は行っていなかったが、地元業者のなかには協力して、宅急便の旗を立て荷物を集めてくれた運送会社もあった)やヤマト運輸が甲府に営業所を新設し、運輸省の免許を必要としない軽車両での配達体制を取ったことがあった。



山梨路線(国道20号線)に関する公聴会で冒頭陳述を行う小倉社長(1984年1月)



開業した甲府主管支店(左から2人目は都築専務)(1984年8月)



国道20号線の路線免許状(複写)
(1984年5月25日付)



北東北路線に関する公聴会で冒頭陳述を行う小倉社長(1986年10月)

一部で路線事業の譲渡を受けたことなどの諸事情^{きすう}を見極め慎重に審査しているため、この申請をいったん取り下げて現状をふまえて再申請するように指導を受けた。しかしヤマト運輸は再度説明を求める上申書を提出し、申請を取り下げることにはできない旨を説明して免許認可を要請した。

この上申書に対して運輸省からなんら返答がなかったため、同年8月、ヤマト運輸は行政事件訴訟法に基づき、運輸大臣を相手取り「不作為の違法確認の訴え」を起こしたのである。監督官庁に対して訴訟を提起するなど前代未聞のことであったため、業界は騒然となり、大きな波紋が広がった。

この事案についても運輸審議会の公聴会が開催されたが、最終的に同審議会は1986年12月2日、秋田県内の一部(横手-大館間)については秋田運送から譲渡を受けた区間(横手-大館)と重複するため免許の必要性がないという理由で却下し、そのほかについては免許を適当とする答申を行い、この答申どおり運輸省は横手-大館間を除く北東北路線の路線免許を認可した。

ちなみに、行政訴訟直後の1986年9月、運輸省は、従来は反対がない場合に限って行ってきた路線免許の認可を、たとえ反対があっても審査基準に照らして判断する方針を明らかにした。これは免許行政の転換を示すものであった。

伊豆における路線免許取得

伊豆地区では伊豆貨物急送(株)と連絡運輸協定を結んで宅急便を提供してきたが、宅急便の出荷数量の増大やスキー宅急便、ゴルフ宅急便、国際宅急便などの新たな商品を発売したことにより、連絡運輸では情報面で齟齬^{そご}が生じやすく、円滑な対応が困難になっていた。その対応策として1982(昭和57)年6月、ヤマト運輸は修善寺に軽車両による営業所を設置し、翌1983年に下田にも同様に営業所の設置を計画し、伊豆貨物急送に下田までの本線運行を依頼した。しかし、同社の協力を得ることはできなかった。

そのため1984年11月、ヤマト運輸は下田に軽車両営業所を開設して広域集配による宅急便を開始し、翌1985年3月には中部運輸局に三島-下田間の路線免許を申請した。しかし、伊豆貨物急送の反対があったこともあり、同運輸局は申請後2年6カ月を経過してもなんの措置もとらなかった。これは「2年以内に処分」という運輸省の方針に反するものであったため、1987年9月7日、運輸大臣宛に行政不服審査法に基づく審査請求を行った。以後、中部運輸局と弁明書によるやりとりが続いたが、同年12月、免許の認可^{*}を受けた。

このような経緯を経てヤマト運輸は主要路線の免許を取得してきたが、その結果、路線免許キロ数は1980年4月の6,955kmから1985年4月には9,396kmに延伸し、1989(平成元)年9月には北海道一円の路線免許(総延長1,268.8km)が認可されたことにより、1990年4月には1万7,387kmへと拡大した。

*伊豆路線の免許認可

この案件では「需給関係に著しい不均衡が生ずる」として新規免許に慎重であった当局が、ヤマト運輸に免許を下した半年後の1988年6月、日本通運にも免許を与えた。

第4節

新たなサービスを開発して市場を創出する

1. 宅急便のモデルチェンジと新商品の開発

Pサイズの発売——宅配便別建運賃制度の制定

1977(昭和52)年にMサイズ(20kg以下)の取り扱いを開始して以降、宅急便は小口貨物の最小規格であった重さ10kg以下のSサイズとMサイズの2本立てでサービスを提供していたが、利用者からは取扱重量をもっと小さくして、料金を安価にした商品を望む声が多く寄せられていた。

路線トラックの運賃表では、貨物の最低重量は30kgに規定されており、運賃も30kg以下のものはすべて同じであったが、路線運賃は上下2割の幅が認められており、SとMサイズの差額100円は法的に問題はなかった。しかし、ヤマト運輸は、利用者の利便性を高めた商品として重量2kgまで、運賃はSサイズよりも安く設定したPサイズ(フランス語の「Petit」の頭文字)を新たに導入することを決め、P・S・Mサイズの運賃差額をそれぞれ200円とする路線トラックとは異なる独自の宅急便運賃を設定した。

そして1982年2月、路線運賃の改定申請にあたり、特殊貨物用の別建運賃として宅急便運賃を運輸省に申請した。このとき路線運賃は認可されたが、別建運賃については認可が下りず、申請から1年が経過しても進展しなかった。運輸省は宅急便と路線トラックの業態の違いを認識しておらず、宅急便の運賃は路線トラックの運賃を適応するように主張していたのである。そのためヤマト運輸は1983年3月、先の申請を取り下げて、Pサイズを組み込んだ新たな宅急便運賃表を作成して再申請した。ちなみに、認可申請書に記載した「運賃を設定しようとする理由」(抜粋)は以下のとおりである。

- ①一般路線貨物自動車運送事業において輸送している貨物は、商業貨物が中心であるのに対し、宅急便においては非商業貨物が中心であり、対象とする市場が異なっている。
- ②したがって宅急便は、営業所の配置、集配に使用する車両において一般路線貨物自動車運送事業と異なり、原価にも差異がある。
- ③顧客は、不特定多数の市民であるから、運賃はわかりやすく簡単であり、利用しやすいことが必要で、地帯別運賃が便利である。

Pサイズ運賃の申請は、第一に、利用者には適正な運賃でよりよいサービスを提供することを目的とするものであったが、同時に、百貨店の商品配送の主力を占める2kg以下の荷物を宅急便のサービスレベルで提供すること、さらには郵便小包への対抗手段という側面もあった。しかし、この運



Pサイズ発売のポスター(1983年)



フチバッグ



表7-7 新料金体系(1983年8月4日認可)
 Pサイズ発売と発売延期の新聞広告(上・「6月1日から取扱い開始予定」を告知した1983年5月17日付の新聞広告、下・運輸省の許可が下りないため取扱い開始の時期延長を告知した同年5月31日付の新聞広告)

賃認可申請は従来の運輸行政のあり方に転換を促すものであったため、運輸業界はもとより、郵便小包を営む郵政省(現・総務省/日本郵政グループ)からも反対の声が上がり、さらにはヤマト運輸の1社単独申請に対してトラック協会からも批判が続出した。

こうしたなか、ヤマト運輸は1983年5月17日付の全国紙朝刊に広告を出稿し、Pサイズの発売とその実施時期を6月1日にすることを告知した。それでも運輸省は申請を審査しようとしなかったため、さらに5月31日付の朝刊に、Pサイズは運輸省の許可が下りないために開始を延期するという旨の広告を出したのである。この一連のやりとりでは、すでに行政管理庁の監査報告(1982年11月)や第二次臨時行政調査会の答申(1983年3月)で宅急便の運賃について「輸送サービスの内容に対応したものを定め得よう、そのあり方について検討すること」と勧告していたこともあり、マスメディアはじめ世論はヤマト運輸を支持し、運輸省の対応の遅れを批判した。

そして1983年7月6日、ついに運輸省は認可の方針を発表し、27日には「宅配便運賃認可基準」を策定し、8月4日、路線運賃の幅運賃の下限を下回る別建運賃を追認する形で宅配便運賃が認可された。これを受けて認可後1週間の店頭公示を経て、ヤマト運輸は8月15日から新たな料金体系のもとでPサイズを発売したのである(表7-7)。

なお、この騒動のなかでヤマト運輸に批判的であった同業他社も、その後一斉に別建運賃を申請するが、この宅配便運賃認可基準の制定は、宅急便が行政のあり方を具体的に転換させた最初の事例となるものであった。

スキー宅急便の発売

ヤマト運輸は常に時代のニーズを先取りし、付加価値の高い商品やサー

宅急便サイズ	縦・横・高さの合計	重量	最低運賃
Mサイズ	120cm 以内	20kg 以下	1,100円
Sサイズ	100cm 以内	10kg 以下	900円
Pサイズ		2kg 以下	700円

注:持ち込みは100円引き(従来は130円引き)

ビスを創出することを基本戦略として、お客さまの利便性を追求した新商品の開発に取り組み、日本初となるサービスを次々と世に送り出していった。その一つがスキー宅急便である。

スキーを楽しむ人びとにとって、スキー板やリュックサックの持ち運びは不便このうえなく、そこに配送サービスのニーズがあることは明らかであった。スキー板は宅急便の取扱規格を超えており、また、破損を防ぐために輸送や保管は板を立てたまま行わなければならなかったが、サイズが一定しているためシステム化しやすく、宅急便の取り扱いが比較的低調になる1～3月に需要が集中しているなどの利点もあった。さらに個人を対象とするサービスであるためPRがしやすく、加えてスキー人口は拡大傾向にあり、きわめて有望な市場であった。

ヤマト運輸がスキー用具の配送に取り組んだのは1982(昭和57)年12月のことである。秋にりんごの発送を終えると荷物が激減する長野支店が、数多くのスキー客がスキー用具を抱えて苦勞しているのを見て「スキー手ぶらサービス」と称するスキー用具の輸送サービスを開始したのである。このサービスは予想を超えて好評だったため、山形・新潟両主管支店でも試験的に開始し、翌1983年4月までの5カ月で合計1万7,193個のスキー用具を取り扱った。

このテストの結果をもとにサービスのシステム化に着手し、1983年12月から新商品「スキー宅急便」を発売した。料金はスキー板、リュックサックをそれぞれMサイズと同額(ほかにカバー代200円取受)に設定、取扱区域は宅急便サービスエリア内の426カ所のスキー場とした。初年度(1983年12月～1984年3月)の取扱個数は25万4,054個であった。

ところが開始2年目の1984年暮れ、新潟地区が豪雪に見舞われ、幹線道路が通行止めとなり、さらに除雪の遅れなどによりスキー場への配達ができなくなるという事態に陥った。このときヤマト運輸は、年末年始の休みを返上して全国から応援者を動員し、その処理と対応にあたった。また、宅急便の運送約款では天候不順による配達の遅延は「免責」となっていたが、レンタルスキーを利用したお客さまにはそのレンタル料金はもとより、スキーをするためにかかったすべての費用を、スキーができなかったお客さまにはホテル代金や電車代をすべて負担したのである。こうした迅速で誠意のある対応によりお客さまからの不満を最小限にとどめることができた。

これを教訓として、特装車両の「雪上車」を開発して新潟および長野県に配置したほか、スキー板などの置場を兼ねた事業所施設や基地を新設・整備してサービスの改善に努め、さらにスキー宅急便の情報システムを開発(1985年12月開始)し、スキー宅急便の到着情報が各到着店で事前に確認できる体制を整えた。このようなお客さま対応やサービス向上策がスキー宅急便の信頼性を高め、その後のスキーブームを背景にスキー宅急便の取扱



スキー宅急便



長野支店がスキー板を仕分けるために独自に開発した専用リフター



大雪の翌年に導入された走行用ベルト付きの雪上車(石打営業所、1985年)

表7-8 スキー宅急便の取扱個数の推移 (単位:個)

年度	スキー板	リュックサック	合計
1983	163,580	90,474	254,054
1984	262,054	143,816	405,870
1985	427,413	247,003	674,416
1986	523,353	341,938	865,291
1987	726,759	489,454	1,216,213
1988	917,540	642,080	1,559,620
1989	992,453	691,904	1,684,357



ゴルフ宅急便(1990年代撮影)

個数は堅調に推移し、1988年度には155万9,620個に達した(表7-8)。

ゴルフ場との信頼関係によりゴルフ宅急便の基礎を固める

スキー宅急便の開始と同時期の1984(昭和59)年4月、新たなサービスとして「ゴルフ宅急便」(料金は宅急便Mサイズ扱い)の取り扱いを開始した。スキー板と同様にゴルフバッグも宅急便の取扱規格を超えており、横積みができないなどの課題があったが、何よりもこの集配サービスはゴルフ場に限定されるため、ゴルフ場の要望に沿ったシステムをつくり上げ、ゴルフ場との取扱店契約を進める必要があった。そのため、ヤマト運輸はゴルフバッグ専用のボックスパレットを開発するとともに、ゴルフ場単位に着店コードを設定し、ゴルフ場向けの発送に限り「ゴルフ宅急便到着情報」を出力するシステムを構築して配達管理体制を強化した。その一方で、PRをかねて全国1,328カ所のゴルフ場でアンケート調査を実施し、賛同を得たゴルフ場と取扱店契約を結んでいった。

ゴルフ宅急便を開始した1984年4月の月間取扱個数は3万個であったが、その後はテレビCMなど広告宣伝が効果を上げ、10月には10万個に達した。その結果、首都圏のゴルフ場を中心に、週末にはゴルフ宅急便により大量のゴルフバッグが到着するようになり、その管理にゴルフ場は混乱を来すようになったのである。そのため、ヤマト運輸はゴルフ場と協議を重ね、ゴルフ宅急便システムの改定と取扱要領の改善を行った。その内容は以下のとおりである。

- ①プレー前日にもみ届ける(早く到着したものはヤマト運輸で保管)。
- ②時間指定配達、到着の事前連絡も可能な限り行う。
- ③保管のための専用ボックスをゴルフ場に提供する。
- ④ゴルフ場への到着については着払いを禁止する。
- ⑤引き取り後の事故を含め、トラブルの責任はヤマト運輸が負う。
- ⑥極力取扱店契約を締結するほか、必要に応じて特別の契約を結ぶ。

こうしてゴルフ場と緊密な関係を築いていったことにより、ゴルフ宅急便を取り扱うゴルフ場は年々増加し、それに伴い取扱個数も順調に拡大して1989年度には464万3,000個に達した(表7-9)。

書籍の無店舗販売、ブックサービスの開始

宅急便のネットワークを活用した新たなサービスとして開発したのがブックサービスである。日本では出版物の流通は専門流通会社である取次を通して行われているが、出版部数に限りがあるため売れ筋の書籍は中小書店に配本されにくく、加えて売り場面積が狭い中小書店では商品を十分に揃えることができず、読者によっては必要とする本がなかなか手に入らなかった。また、書店を通して出版社に書籍を注文しても、それが書店に

表7-9 ゴルフ宅急便の取扱個数の推移 (単位:個)

年度	取扱個数
1984	914,144
1985	1,600,375
1986	2,207,965
1987	3,124,245
1988	3,835,515
1989	4,643,646

届くまでに10日以上、地方では2週間もかかるという状況であった。そこに着目したのである。

1986(昭和61)年10月、ヤマト運輸は書籍の販売事業に進出することを決め、中堅取次である栗田出版販売(株)との共同出資により「ブックサービス株式会社」(資本金5,000万円、出資比率はヤマト運輸80%、栗田出版販売20%)を設立した。同社は岡山県で試験営業を実施したうえで、1987年5月から全国で書籍の無店舗販売を開始した。

このサービスは、ヤマト運輸の全国の営業所が電話・ハガキ・ファクスなどで注文を受けた書籍をブックサービスが出版社に手配して利用者に宅急便で届けるシステムで、受注から配達完了までの所要日数は最短3日から1週間前後、料金は冊数に関係なく1回300円、書籍代金はコレクトサービスにより回収するというものであった。

ブックサービスを開始した当初は、書店や取次との兼ね合いから広告宣伝を控えたこともあり取扱個数はそれほど多くはなかったが、その便利さが認識されるようになると利用者は徐々に増え始め、さらに書店がこのサービスを利用するケースも出始め、その後は堅調に取扱個数を伸ばしていった。

宅急便のモデルチェンジで4サイズに

1983(昭和58)年から開始したP、S、Mサイズ規格により宅急便は利用者の裾野を広げ、さらにスキー宅急便やゴルフ宅急便など新商品の導入により取扱個数は急速に拡大していった。こうしたなか、郵政省はPサイズへの対抗策として郵便小包料金の区分を6段階から4段階に簡素化することにより実質で平均5%値下げし、翌1984年には取扱重量の制限を6kg以内から10kg以内へと大幅に緩和するなど、宅急便並みのサービスを次々と打ち出した。これに対して宅急便の利用者から、郵便小包のように小型サイズについてよりきめ細かな対応が求められるようになったのである。そのためヤマト運輸は、宅急便の規格・料金を全面的に改正することを決め、1988年11月にモデルチェンジを実施し、サイズ区分を従来の3段階から、5kgまでの重量区分を新設して4段階にするとともに、名称も荷物のサイズをそのまま冠することでわかりやすいものに変更した。新商品の概要は表7-10のとおりである。

なお、このモデルチェンジでは、重量2kgまでの60サイズを100円引き下げて郵便小包とほぼ同レベルの料金を実現した。

宅急便専用包装資材の開発

宅急便専用の包装資材として、ハートボックス(第6章参照)に次いで開発されたのは、酒や醤油などの一升(1,800ml)瓶用の専用ボックスだった。宅急便の営業開始当初、一升瓶は取扱品目に含まれていなかったが、贈答



ブックサービスでの書籍発送作業(1994年)

*ブックサービスの譲渡
ブックサービスは、2000年代に入るとインターネット書店業界の競争激化などにより、事業の発展が困難となったため、出版業界でのノウハウがあり本業とのシナジーが見込まれる栗田出版販売に経営権を譲渡することとなった(ブックサービスの発行済株式の70%を譲渡した)。



表7-10 宅急便モデルチェンジ(1988年11月)

宅急便サイズ	縦・横・高さの合計	重量	最低運賃
60サイズ	60cm まで	2kg まで	600円
80サイズ	80cm まで	5kg まで	800円
100サイズ	100cm まで	10kg まで	1,000円
120サイズ	120cm まで	20kg まで	1,200円

注:ゴルフ宅急便、スキー宅急便は120サイズ扱い

などで頻りに送られる酒やワインを扱ってほしい、というニーズは大きかった。何より宅急便取扱店の約3分の1が酒店だった。

一升瓶用の包装資材の開発が、ハートボックスを扱っていた千代田梱包工業と共同して始まった。ビンは横方向から押さえると割れてしまうため、立てた状態で縦方向から押さえて固定しなければならない。そのうえ、ビンの口の部分は衝撃に強いが肩のような曲線の部分は弱いため保護しなければならない。また、各地のベースに導入した自動仕分機に載せても中身が破損しないようにするためには、少なくとも70cmの高さから落下させてもビンが壊れない仕様にしなければならなかった。そうしたさまざまな条件を満たすため、連日、落下試験が繰り返された。

「割れたビンは山となり、床を拭くモップは欠かせないものとなっていった。そして、緩衝材として発泡スチロールの成形材をビンの上下にセットしてテストを繰り返した結果、手応えのある数字を得ることができたのだ。完成した酒・ワインパックは1.5メートルの高さから落下しても、ビンの破損を防ぐ画期的な商品となった」(『千代田梱包工業50年史』)

試行錯誤のすえに完成したビン専用の包装資材は、1981(昭和56)年6月、「ワインパック(のちに「酒パック」に名称を変更)」として発売され、12月には「ワインパック」も追加された。また、同年6月には書類や小物用の包装資材として「イエローバッグ」を、1983年1月には「ハートバッグ」をそれぞれ発売し、宅急便専用包装資材のラインアップを揃えていった。

一方、宅急便のエリアが全国に広がり、さまざまな用途で利用され、送られる荷物も多様になるにつれて、ハートボックスも各地域で材質やサイズ、デザイン、価格などの異なるものが登場するようになっていた。そのため、ヤマト運輸では、1985年に新設された包装資材課が中心となって、全国で販売されていたハートボックスを一堂に集め、「配送車両に最も合理的に積載できる寸法、配送経路のなかで必要とされる強度、耐候性など」(『千代田梱包工業50年史』)の検討を重ねた。その結果、1986年3月に、強度を大幅に向上させた「クロネコボックス」が、ハートボックスの材質、つくり方、デザインを一新して誕生、ハートバッグも「クロネコバッグ」に改良された。また、折り畳んだ状態で旅行に携帯してお土産など増えた荷物を自宅に送る際に利用できる「帰楽ボックス」を新たに追加、さまざまな用途での宅急便利用に備えた。さらに、これらの専用資材は、従来は直営店のみでの販売だったが、取扱店でも購入できるようにした。

宅急便の歴史は、資材開発の歴史でもある。この後も、「アートボックス」(1988年2月、後述)、「三角ケース」(1988年9月)、「クール用ボックス」(1988年10月)、「ウォークスルーボックス」(1989(平成元)年11月)などさまざまな専用資材を開発し、宅急便の利便性向上をはかっていった。



企業物流への展開

1980年代に入り消費者のニーズや購買行動が多様化していくにしたがって、通信販売や産地直送などの無店舗販売が増え始め、また百貨店やメーカーなどでは物流をコスト削減や販売戦略の一環としてとらえるようになった。その重要な物流システムとして宅急便を利用する動きが広がった。

このような状況を考慮し、ヤマト運輸は1985(昭和60)年10月、東京をはじめ全国主要地域の23主管支店に企業物流の開発を担当とする特販営業所を設置し、翌1986年2月にはその統括部署として本社営業推進部に特販課を新設して大口顧客の営業活動を強化した。

また、企業向けの運賃については、すでに郵便小包は1986年10月に500個以上について最大30%引きとする大口割引を実施していたが、1987年6月に宅急便数量割引制度が認可されて大口荷主(500個以上)に対し最大35%の割引が認められたことを受けて、ヤマト運輸は直ちに大口運賃の見直しを行った。そして、実勢運賃を維持しながら回数券との整合性をもたせることを基本に、個数に応じて最大30%(500個以上)の割引運賃を導入した。なお、回数券については宅急便のモデルチェンジに合わせて種類を拡大し、1990(平成2)年3月には一般用、取扱店用合わせて29種類を数え、回数券での支払いが全売上高の20%を占めるに至った。

*割引運賃
1回の出荷時に11～50個は10%、51～100個は15%、101～500個20%、500個以上は30%引きとするものであった。

書類小物配送の拡大と信書問題

Pサイズの発売後、宅急便の荷物は書類やカタログ、サンプルなどのビジネス用小物が増加したが、このような荷物は自動仕分機では処理できず、また、ボックスパレットの隙間からこぼれ落ちるといった事故が発生しやすく、従来のシステムでは対応が難しかった。そこで1986(昭和61)年10月、仕分けを一般の宅急便とは別ルートとして専用コンテナを使用し、さらに着ベースでの到着情報を設けることで追跡管理の精度を向上させた書類・小物専用システム(通称「チビコンシステム」)の運用を開始した。

このような書類や小物の配送は郵便小包と競合することになり、郵政省から「信書の送達を国の独占」と規定する郵便法第4条に違反するとの警告をたびたび受けることになった。しかし、「荷物のなかに挨拶状など信書の同封を許さない」とする郵政省の見解はビジネス慣行のうえで疑問の余地があり、また、信書とビジネス文書との境界線が曖昧なためにさまざまな議論がなされたが、1988年11月に臨時行政改革推進審議会(第2次行革審)は「荷物や小包に封入できる信書の範囲を緩和すべきこと」を指摘、これを受けて郵政省は省令の一部を改正し、翌1989(平成元)年5月から宅急便などへの通信文の同封が認められることになった。

2. オンリーワンサービスへの飽くなき追求

着払いサービスの開始

このようにヤマト運輸は、スキー宅急便やゴルフ宅急便など利用者の潜在需要を掘り起こす新たなサービスを商品化してきたが、こうしたサービスをより利用しやすくするために開始したのが着払い制度である。もともと宅急便は発払いを原則としてきたが、スキー場やゴルフ場から自宅に用具を送り返す際に着払いにしたいという要望が数多く寄せられたため、1985(昭和60)年1月からスキー宅急便およびゴルフ宅急便に限定してサービスを開始した。このサービスは好評を博したため、その適応範囲を広げることにしたが、着払い制度は受取人が不在のときには配達できなかったため、新たに在宅時配達制度(後述)を導入し、同年10月からすべての宅急便で利用できるようにした。

以後、着払いの利用はスキー宅急便やゴルフ宅急便、旅先からの旅行手荷物の自宅への配送など個人のニーズだけでなく、不用品の交換、商品の返品など法人へも拡大していった。



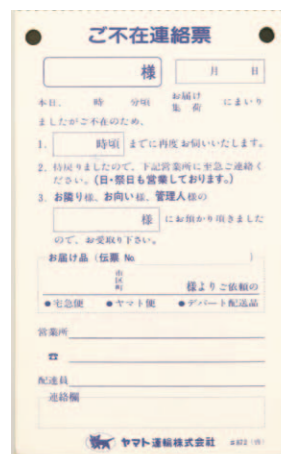
着払い用送り状(写真は1990年代前半のもの)

在宅時配達と夜間指定サービス

宅急便は開始当初、お届け先が不在の場合はやむを得ず近所に預けることもあったが、基本的にはご不在連絡票を郵便受けに入れて、一度持ち戻ったうえで再配達を行っていた。1984(昭和59)年9月にヤマト運輸が実施したアンケート調査(全国1,214名)によると、近隣への預かりに否定的な利用者は約40%に達し、夜遅くなくてもその日のうちに再配達を希望する利用者は60%以上にのぼった。

このアンケート調査の結果をふまえ、ヤマト運輸はそれまでの不在対策という考え方を全面的に見直し、お届け先の在宅時間に合わせて配達して本人に確実に届けるという発想に切り替え、1985年5月に「在宅時配達制度」を導入した。その主なポイントは以下のとおりである。

- ①あらかじめ不在の時間帯がわかっている場合は在宅時に合わせて配達する。
- ②お届け先が留守だった場合は再配達を行う。その際、必ず「ご不在連絡票」を入れてくる。
- ③昼間留守のお客さまは夜に配達し、それは原則として20時までとする。
- ④留守の際の預け先があらかじめ確認されている場合は、丁寧をお願いして預かっていただく。その際も「ご不在連絡票」を忘れないようにする。



ご不在連絡票

- ⑤夜の配達でも不在だった場合は持ち戻って翌日午前中までに電話で連絡し、指示を受ける。お届け先に連絡がつかない場合はご依頼主へ連絡する。

続いて1988年11月、宅急便のモデルチェンジに合わせて「夜間指定サービス」を導入した。このサービスは、送り主が出荷の際に事前に「夜間お届け」を指定した荷物を18～20時の間に配達するもので、特別な料金は不要とした。これは利用者の利便性の向上をはかるものであったが、ヤマト運輸にとっても日中の不在持ち戻りが減少することによりSDの労働時間が短縮され、さらに配送効率上がるなど多くのメリットがあった。また、同業他社とのサービスの差別化にもつながるものであった。

コレクトサービスの開始

1980年代半ばから、宅急便の取扱個数は飛躍的に拡大していったが、その要因の一つに通信販売事業の進展を挙げることができる。この時期、生活様式やニーズの多様化を背景として通信販売事業は毎年2桁の伸びを示すという急成長を遂げ、1987(昭和62)年の市場規模は1兆円を突破した(JADMA「通信販売企業実態調査」による)。

通販事業者が事業を運営していくうえで欠かすことができないのが、全国各地への迅速で確実な商品配送と代金を回収する決済機能であった。特に代金回収は、当時はクレジットカードがそれほど普及しておらず、商品到着後に直接の送金や郵便振替などで行われていたため、購入者が期限内に代金を支払わないリスクが伴い、それが通販事業者にとって大きな問題となっていた。

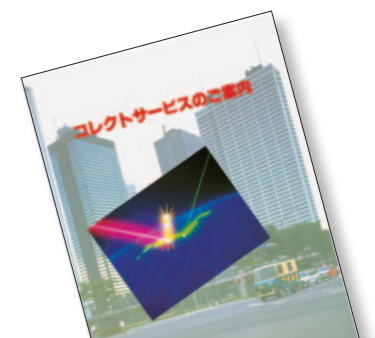
運送業者が商品の配達時に品代金を回収する業務は、「代金引換(代引き)」として古くから行われていた。ヤマト運輸は戦前から東京都内の百貨店の配送を手がけてきたが、百貨店では代引きは日常的に行われており、これは百貨店部の大きな仕事でもあった。当時は回収した代金をそのまま封筒に入れて保管し、百貨店に入金していた。

こうしたノウハウを有するヤマト運輸は、宅急便事業に付帯するサービスとして代金回収業務に進出することを決め、1986年7月、「ヤマトコレクトサービス株式会社」(資本金5,000万円)を設立し、11月から「コレクトサービス」の営業を開始した。このサービスは、商品を最寄りの営業所で荷受けし、VAN(付加価値通信網)による完全なデータ管理のもとに宅急便ネットワークにより商品を届け、その際にSDが代金の決済を行うというシステムであった。

コレクトサービスの最大の特徴は、従来の代引きとは異なり、代金を集金の有無にかかわらず1週間で決済して発送荷主に支払う



荷物に貼付した「夜間お届け」シール



「コレクトサービス」の案内パンフレット

点であった。これによりサービス利用者は集金の手間が省けるばかりでなく、代金を安全に回収できるなどメリットは大きく、手数料も他社に比べ低水準の価格を設定した。同サービスの取扱個数は営業を開始した1986年11月は9,950個であったが、1987年3月までの5カ月間で約10万個に達し、翌1987年度には125万個に急増、1988年度には260万個へと倍増した。また、契約荷主数も1986年11月の115社から1988年度には5,000社へと拡大した。

コレクトサービスは宅急便に付加価値を創出する新たなサービスであったが、同時に通信販売をはじめとする無店舗販売市場の成長を促進するものとなったのである。

第5節

クール宅急便の誕生

クール宅急便の開発

1980年代半ば、宅急便荷物の45%以上を食品が占め、その半数が生鮮食品であった。生鮮食品を配送するために、ヤマト運輸は発泡スチロールの箱に保冷剤を入れて送る「フレッシュ24」を取り扱っていたが、この方法は荷物を翌日に届けることができれば問題はないが、届け先が不在の場合は荷物の受け渡し翌々日となり、その間に保冷剤の効力が切れて温度が上がり、食品が傷んでしまうケースも見られた。折しもグルメマンガが人気になるなど消費者の食品に対する関心が高まり、一方で生産者サイドでは魚介・青果物などを新鮮なまま消費者に届けるというニーズが強く、現場は対策を求めている。

こうしたなか、1984(昭和59)年に策定した新ダントツ3ヵ年計画で、ヤマト運輸は営業方針として「保冷・冷凍食品の輸送システムの開発」を掲げ、翌1985年4月から消費者および生産者のニーズを満たす低温流通機構を実現するために保冷輸送の研究に着手した。そして、経営戦略会議で以下の基本方針を定めた。

- ①生産者や商店から個人向けに送られる商品を対象とする。
- ②どんな荷姿でも送れるサービスとする。
- ③品物に適したいくつかの温度帯で輸送する。
- ④送り主に対していま以上の費用や手間をかけさせない。
- ⑤いつでもどこでも利用できるサービスとする。

1985年4月、プロジェクトチームを立ち上げて全国の保冷商品の詳細な調査を行い、保冷商品を輸送する機材の開発を開始した。しかし、宅急便



専用資材として発売された保冷セット(1983年)

システムのなかで、保冷・冷凍食品を集荷から配達まで一定の温度で管理するには技術的に多くの困難が伴った。温度管理は電気式の冷蔵庫を集配車に設置すれば良いのだが、発電機を必要とするなどコスト面で問題があった。プロジェクトチームでは発泡スチロールのなかに冷却棒を差し込む方法などさまざまな手法を試み、特殊な容器や冷却設備を数多く試作するなど試行錯誤を重ねたが、いずれもコストと拡張性(取扱個数増加への対応力)、インフラの整備が障害となった。

そこで着目したのが「蓄冷剤」である。蓄冷剤は目的に応じて温度を変えることができ、さらにその温度を長時間維持できるため、これを使用すれば集配車に電気式冷蔵庫を搭載する必要はなく、全国の集配拠点に冷蔵倉庫を建設する必要もなかった。また、温度帯についても研究を重ね、野菜は冷蔵(5～10℃)が適温であり、肉や魚は冷蔵と冷凍の間である氷温(0℃)が最適な温度帯であることを突き止めた。そして、当時のコールドチェーンの流通では冷凍食品はほとんど取り扱っていなかったため、プロジェクトチームは冷蔵・氷温の2温度帯を視野に入れて商品設計に着手した。

翌1986年10月、プロジェクトチームが作成した2温度帯の輸送システム案が、小倉昌男社長が議長長の経営戦略会議にはかられた。ところが席上、小倉社長から「この資料はよくできているが、2通りの読み方ができる。本当に需要がないから冷凍のコールドチェーンが発達していないのか、それとも冷凍のコールドチェーンがないからいまは需要がないのか」と指摘されたのである。これを受けて、プロジェクトチームは再度、温度帯について検討を重ね、最終的には保冷機能を冷蔵、氷温、さらにアイスクリームや冷凍食品に適する冷凍(フローズン、マイナス18℃)を加えた3温度帯とすることに決定した。

そして、試作品による試験・研究を重ねたうえで、1987年3月から集配車に蓄冷剤を使用したコールドキャビネットを、営業所に3温度帯の冷蔵庫を順次設置していった。また、ベース間輸送とセンターとベース間の輸送は蓄冷剤を利用した3温度帯コールドボックス(温度計付き)を、集配車から届け先までは断熱効果のあるコールドバッグを開発してそれぞれ配備した。このように新たな保冷システムを構築するのではなく、現行の宅急便の集荷・運行・配達の一連のシステムに保冷機能を付加することで一般の荷物と保冷・冷凍食品の混載を可能とした新たな輸送システムを確立し、「クール宅急便」が完成したのである。プロジェクトチーム発足から約2年後のことであった。なお、クール宅急便の料金は、宅急便の運賃にPサイズ200円、Sサイズ300円、Mサイズ600円を加算するものとした。

試験販売から全国展開へ

1987(昭和62)年8月、配達エリアを東京23区内に限定し、仙台、長岡、



ウォークスルー車に搭載された車載冷蔵庫



コールドバッグ



「クール宅急便」新発売のポスター
(イメージタレントは歌手の吉幾三)

千葉、横浜、厚木、静岡、阪神、岡山の8地区32センターからクール宅急便を発送するテスト販売を開始した。翌9月には苫小牧を追加し、12月には関東の1都6県と山梨県に配達エリアを拡大した。テスト販売は6カ月にわたって実施されたが、品質管理面でも問題のないことを確認した。このときの反響は大きく、同期間内の取扱個数は10万7,000個に達した。

テスト販売を終えた1988年4月からは関西・中部地区の2府3県で取り扱いを開始し、同年7月には札幌、埼玉、北東京、東京、静岡、大阪、長岡の7ベースに室温15℃(3温度帯すべての品質保持の適温)を維持する低温仕分室を設置した。さらに幹線の試験運行(電動式コールドボックス)を開始して集荷から配達まで一貫した温度管理体制を整えたうえで、四国地域を除いて全国にクール宅急便を展開していった。

当初は温度管理設備の導入に限界があったため、支店ごとに取扱数に上限を設けて対処していたが、それでも初年度にあたる1988年4月から1989(平成元)年3月までの取扱個数は863万個に達し、翌1989年度は1,900万個へと急増した。特に百貨店からはハムやアイスクリームなど生鮮食品の配送にクール宅急便の依頼が殺到し、クール宅急便を優先的に割り当ててくれれば通常の宅配も宅急便に切り替えるといった提案を受けるなど、キラコンテンツとして宅急便全体の取扱個数の拡大に大きく貢献することになったのである。

クール宅急便への投資額は開発費を含めて3年間に150億円、その後の設備投資額を含め450億円を費やす巨大プロジェクトであった。生鮮食品や冷凍食品を全国各地の産地から全国各地のご家庭へ手軽に送ることを可能としたクール宅急便は、産地直送という新たな市場を創出し、日本の食文化に変革をもたらすものとなったのである。

第6節

宅急便を中核に据えた貨物追跡システムの構築

1. 単一宅急便システム「第2次 NEKO システム」の稼働

第2次 NEKO システムの開発とオンラインディレイドバッチ方式の採用

ヤマト運輸は路線や通運部門ではいち早く情報システム(NEKOシステム)を導入していたが、宅急便の事務処理は1977(昭和52)年9月からラベラーを使ってナンバーの付いたシールを伝票に貼り付け、ラベラーに残っ

たシールの枚数で管理を行っていた。しかし、宅急便の取扱個数が年間1,000万個を超える1979年頃になると、この方法ではSDの肉体的疲労が大きく、さらに荷物の配達実績と収入計上(特に現金)との照合作業や発送店での方面別発送集計作業、到着店での持出表^{もちだし}の作成などに時間がかかり、多くの問題が発生していた。

こうした問題を解決するために、宅急便の情報システムを構築する方針を固め、1979年4月にUPS社の情報システムを視察してそのヒントを探った。そして、本社監理室とヤマトシステム開発(YSD)を中心とする小委員会を立ち上げてオンラインシステムの検討を開始し、9月には新たなNEKOシステムの基本計画をまとめ、翌10月からYSDおよび富士通とともに共同研究を開始した。

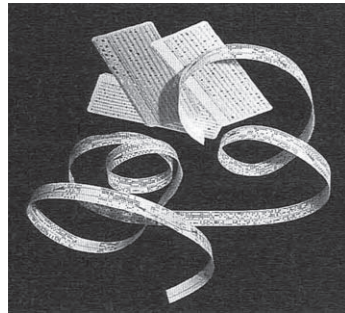
新システムの開発では、現金処理については毎日の売上を翌朝に営業所にフィードバックし、発送店・ベース・到着店に一定率で分配する売上計上システムを開発した。一方、情報入力のポイントについては、貨物追跡システムとしては、①売上計上報告、②発送報告、③到着報告、④持出報告、⑤配達完了報告の5ポイントとすることが望ましいが、宅急便の最大個数を1億個と想定すると、5ポイント入力ではホストマシンの負荷があまりに大きく、実際にロールボックスパレットから荷物を降ろして発送や到着情報を入力することは作業的には不可能であった。そのため、翌日配達という宅急便の商品特性を考慮して、①売上計上報告、②持出報告、③持戻^{もちど}り報告の3ポイント入力を採用することに決定した。

また、予想をはるかに超えて増加する宅急便の処理をリアルタイムオンラインで行うためには処理能力をピーク時に合わせ、レスポンスの速さを確保するために巨大なホストマシンが不可欠となる。しかし、宅急便は複雑な処理を要する運賃計算を必要とせず、またその多くが翌日配送のために荷物の問い合わせもそれほど多くなかったため、リアルタイムオンラインでなくても十分に品質を維持することが可能であった。そのため新NEKOシステムではオンラインディレイドバッチ^{*}という処理方式を採用した。この方式は、端末機とホストコンピュータの間にクラスタ(中継コンピュータ)を入れ、クラスタは一定量のデータが集まるとそれを自動的にホストマシンに送信(バッチで交信)し、ホストマシンは各クラスタから送られたデータを一定時間ごとに処理してファイルを更新して1日の処理が終了した後にクラスタにその結果を配信するというものであった。増大する情報量をホストマシンの通信負荷を増やさずに処理できるという、当時としては斬新なシステムであった。

専用端末装置「NEKO-POS」の開発

一方、端末機については、NEKOシステムでは各店所の事務員が紙テー

*オンラインディレイドバッチ処理
このオンラインディレイドバッチ処理は、2002年4月にホストマシンをサーバー型に入れ替え、イントラシステムに変更するまで22年にわたって維持され、NEKOシステムネットワークを支え続けた。



紙テープ

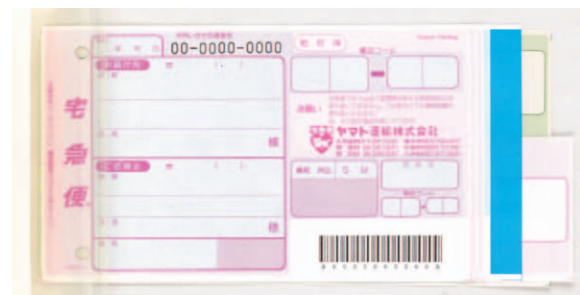
プを作成する方法を採用していたが、取扱個数が膨大で、しかも荷物一つひとつについてデータ入力を行う宅急便ではこの方法を選択することはできなかった。

そこで、SDが車載端末装置を使って軍手をはめたままで、処理すべきデータを迅速、容易に入力できるものとしてバーコードをスキャンする方法に着目した。バーコードについては、NEKOシステムを開発する際にも検討したが、当時はバーコード自体のコストが高く、機械も外国製のものしかなく採用することはできなかった。とはいえ、1978(昭和53)年頃にあってもバーコードはチェーンストアなどでようやく普及し始めた段階で、それを運送業務で使用するなど誰も予想しなかったと思われる。

こうしてバーコードを採用することを決定したが、宅急便に使用できるバーコード専用の端末装置などあるはずもなかった。そのため、ヤマト運輸は独自の専用端末機を開発することにし、新NEKOシステムの概要とともにその基本設計をまとめ、1979年2月、コンピュータ機器メーカー7社に具体的提案を依頼した。この専用端末装置の基本設計(要約)は以下のとおりである。

- ①基本データは伝票番号とする。
- ②伝票番号は荷物と情報の一体化から貼伝方式とする。
- ③輸送作業と情報処理のタイミングを完全に一致させる。
- ④伝票番号を介し、輸送作業と経理事務を連結するシステムとする。
- ⑤コンピュータ処理は分散システムとする。しかも端末サイドの機能は日曜祝日の運用ができるものとする。
- ⑥センターと主要店所を高速回線で結んだネットワークとする。
- ⑦今後の多店舗化に対応できる端末システムとする。

そして、メーカー各社からの提案を比較・検討し、最終的には松下通信工業(現・パナソニックモバイルコミュニケーションズ(株))をパートナーに選定して端末装置の開発を進めていった。バーコードの読み取りには赤外線とペンを使う2種類の方式があったが、エラー率が低かったペン方式を採用することに決め、米国製の読取機(通称「ネコペン」)を用いて各種のテストを行った。そして1980年6月にペン型バーコードリーダー付き簡易入力機「NEKO-POS」を完成させたのである。



第2次NEKOシステムとともに開発されたバーコード付き宅急便伝票(1980年)

*バーコード規格

日本におけるバーコードの規格はその後バーの高さが10mmに統一されて普及していった。それ以前は各社がそれぞれのサイズを使用していたが、統一規格として最終的に採用されたのがヤマト運輸の用いた10mmだった。

第2次NEKOシステムの導入

新NEKOシステムは宅急便のデータ処理を中心に、路線、通運、航空の各システムを分散処理するシステムとして構想したものであった。そのため、路線のNEKOシステムを運用しながら宅急便システムと同一化させる必要があり、構築作業は5つのステップにより進められた。

新システムの開発と並行して、1980(昭和55)年7月にホストマシン「M-180 II」の負荷軽減をはかるために、NEKOシステムのうち通運関係のオンライン処理を切り離すと同時に、センターに新たに「FACOM V-830」を設置し、端末機(F-2740/2720)を導入して通運の新リアルタイムオンラインシステムの稼働を開始した。同時に、国内航空貨物部門の全国の営業所にも端末機を設置し、同業務のデータ集配信システムの運用をスタートした。これに伴い、全店所にNEKO-POSを配置してテストを開始し、9月に全国約200カ所の支店とクラスタ(V-830)を導入した主要店の15カ所のNEKO-POSとクラスタを公衆回線(2,400ビット/秒)で結ぶとともに、各支社および主管支店に機械の搬入から運用の指導までを行うシステムマネージャーを配置して指導体制を整えた。

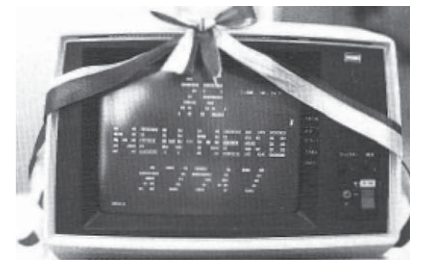
そして同年10月、第1ステップとしてクラスタを設置したサブセンターを中心に地域単位で最小必要限度の5業務、すなわち、発送店でのNEKO-POSによる売上計上の入力および現金の整理、到着店での持出報告、持戻報告、引渡報告(配完報告)のオンライン伝送を開始した。

翌1981年2月には第2ステップとして、サブセンターの複数のコンピュータとコンピュータセンターのホストマシンを専用通信回線で接続し、全国をカバーする分散処理ネットワークを構築した。同時に、新たな機能として一部店所での帳票の伝送、NEKO-POS店所からの荷物事故に関する情報収集、新運行ダイヤに即した路線・宅急便の流動量および輸送日数などの情報出力を付加した。この段階からNEKO-POS店所では「速報リクエスト」業務が開始され、宅急便の取扱件数と売上高および計上漏れリストが翌朝に出力できるようになった。

さらに同年4月から開始した第3ステップでは、宅急便の売上データと作業データにより作成された「宅急便集計表」と「未集計警報リスト」の送信などを開始、それまで手作業で行っていた異常報告のオンライン業務をスタートした。これらは入力を3ポイントに簡略化したことによるシステム上の隙間を埋めるとともに、異常荷物の発生状況と発・着店間の発生分布を統計的に整理して、異常荷物の発生防止に役立てることを目的としたものであった。

そして第4ステップとして同年10月、NEKO-POSからの宅急便オンライン問い合わせ業務を開始した。これが第1次NEKOシステムでは完全実施には至らなかった「問い合わせシステム」であり、新NEKOシステムの最大のポイントといえるものであった。

最終完成段階である第5ステップは1982年1月から開始し、宅急便と路線便の入出力作業の同一化を進めていった。こうして2年間に及ぶ構築作業により、路線中心のNEKOシステムは宅急便を中心とする新NEKOシステムに統合されたのである。



新NEKOシステムの開通を祝して送られた「お祝いメッセージ」(1981年2月)



NEKO-POSの入力作業(1980年)



NEKO-POS

なお、最終段階の稼働に合わせ、システムダウンを防ぐためにNEKOシステムから新NEKOシステムの第4段階までのシステムを搭載する「FACOM M-180 II AD」に「M-170F」を連結して一体化し、2系列運転を実施した。このシステムはデュプレックスシステムと呼ばれるもので、当時は新しいコンピュータ活用のあり方として注目を集めた。さらに1983年10月にはM-170Fに代えて「M-360AP」を導入し、M-360APとM-180 II ADによるデュプレックスシステムを完成して処理能力を増強した。

新NEKOシステムの稼働により、荷受けから配達完了に至るまでの荷物追跡システムが完成した。同時に、売上入力による請求処理への連動、SDの歩合給計算などの後方事務への連動、そして売上入力日と配達完了日のチェックによるサービスレベルの測定など、現在のNEKOシステムの基本形がここに整ったのである。

なお、1983年10月、新NEKOシステムにより、ヤマト運輸は日本経済新聞社が主催する「全国先端事業所百選」で、FA・OAの両分野で産業界の合理化・効率化・情報化に貢献した企業として表彰された。

VAN事業の開始とネコネットの導入

1982(昭和57)年7月に公衆電気通信法が改正され(第2次回線開放)、民間業者による中小企業を対象としたVANサービスが認められるようになったことから、同年11月、YSDは郵政省よりVAN業者として認定を受け、民間企業として全国で初めてVANサービス業務を開始した。翌12月には自社のVANを「ネコネット」と命名し、ヤマト運輸とグループ会社7社と提携会社2社との間で荷物調査依頼やメッセージ交換、データ処理業務などのVANサービスを開始した。

その後、1985年4月に電気通信事業法が施行され、VAN事業が完全自由化されることになったことから、YSDは1984年9月に東京センター(世田谷区上馬)を竣工し、同時にVAN事業の拡大や急増する宅急便へ対応すべく超大型コンピュータ「FACOM M-380R」を導入、24時間365日体制を整えた。この間の1984年11月には、世田谷電話局のケーブル火災により1日半にわたりシステム機能が全面的に停止したことから、1985年10月、バックアップ体制として大阪にマシンセンター(大阪市住之江区柴谷、ヤマト運輸大阪主管支店ターミナルの4階)を新設し、危機管理を強化した。

また、VANサービスに物流を組み合わせた「手足つきVANサービス」を開始し、1987年2月には通信販売を中心とした無店舗販売を支援するパッケージとして「JOINTS」を発売するなど、物流関連業務は順調に拡大し、各地に物流センターを設置することとなった。

さらに、1988年10月には、産直販売業者向けに注文書や売上表の作成からDMラベルや送り状の発行まで行えるパソコン用パッケージソフトとし



1980年代のYSDのコンピュータ室

* VAN サービス

VAN(Value-Added Network)は、通信サービスの一種。データ通信サービスにさまざまな種類のデータ処理機能を付加して提供するもので、1970年代初めに米国で始まった。日本では、サービスを通信事業者が提供するものと、自社で回線設備をもたない事業者が通信事業者の回線網を借り受けて提供するものがある。



1987年に開設されたYSD最初の物流センター「川口物流センター」(埼玉)での発送作業

て「産直くん」およびリピートオーダー促進のための販売促進システム「リピートくん」を発売した。

2. 複合宅急便システム「第3次NEKOシステム」の導入

第3次NEKOシステムの構築

新NEKOシステムを導入して以降、ヤマト運輸は宅急便の取扱個数の増加に対応してNEKO-POSの情報入力の容量や能率のアップをはかり、I型、II型、そして1982(昭和57)年11月には本体の補助入力機としてNEKO-POS IIIを導入するなど、端末機の改良を重ねてきた。しかし、1983年度には宅急便の年間取扱個数が1億個を超え、それに伴うSDの増員により入力端末が不足する事態となった。

当時、SDは帰社後に入力作業を行っていたが、NEKO-POSは営業所に1台しか設置されていなかったために順番待ちとなり、時には入力漏れがおこることもあった。また、その日の配送情報を送信するために毎朝、SDがNEKO-POSの前で列をなすなど、作業効率が著しく低下していた。さらに問題となったのがプログラムの変更である。スキー宅急便やゴルフ宅急便などの新商品や周辺サービスの開始に伴い、NEKO-POSのプログラムを変更しなければならなかったが、NEKO-POSは単一のプログラムに固定した機械であったため、簡単に変更することはできなかった。

こうした問題を解消するために、ヤマト運輸は新たなNEKOシステムの開発に着手し、1985年8月、新型携帯端末「ポータブルPOS(PP)」と富士通のパソコンに宅急便の業務用アプリケーションを搭載したワークステーション(WS)で構成する「第3次NEKOシステム」を開発した。そして南東京主管支店が管轄する37店所にPPを導入してシステムの実験を徹底的に行ったうえで、翌1986年10月から総計1万2,564台のPPと1,559台のWSによる第3次NEKOシステムを全社的にスタートさせた。これによって全SDがPPを携帯し、お客さまの軒先で情報入力を行えるようになり、持出、持戻、売上などの情報入力の合理化、作業時間の短縮、作業ミスの防止がはかられた。

また、PPには、お客さまの電話番号を入力すると、その荷物の着店コードが自動的に選択され、顧客カードを使って運賃の自動計算ができる機能を装備したほか、SDの入力状況に応じて画面に次の入力指示が表示されるなど、操作に不慣れな新人でも簡単に扱えるように設計されており、SDの作業効率は格段に向上した。

複合宅急便システムの完成

第3次NEKOシステムでは、PPの情報はWSを通じてクラスタやホストマシンにデータが伝送され、WSではこのデータを加工して、顧客別扱



ウォークスルー車内でポータブルPOSにて情報入力を行うSD(1980年代)



ワークステーションを使うSD(1990年代)



ワークステーション



ポータブルPOS

い高、取扱店別扱い高などの業務の当日集計を行った。また、ホストマシンからは計上漏れや未配完(配達未了)データのチェック、商品別扱い高、前日分の収入速報など、送り状番号と顧客コードの組み合わせにより加工された情報が日々配信されるようになり、従来は手作業で行っていた業務が機械化された。

さらに WS には多項目を入力することができ、荷物の行き先やサイズなどを入力することで情報の先送りが可能となった。すなわち、スキー宅急便やゴルフ宅急便などでは、到着先となる営業所で先送りされた情報に基づいて作業の割り振りや利用者への情報提供ができるようになったのである。

また、プログラムの変更についても、第3次 NEKO システムではホストマシンからクラスタ、そして WS を経由して PP へと簡単に行えるようになった。これにより、その後の宅急便のモデルチェンジや消費税の引き上げなどの際に、情報システムのプログラムの改良で混乱することなく、柔軟に対応することができるようになった。

3. 事務および作業改善に資する情報システムの開発

集荷指令システムの開発

このように2度にわたる NEKO システムのリニューアルと並行して、各種情報システムを開発し、導入していった。

1980年代初め、都心部の宅急便営業所では、お客さまから電話で受けた集荷依頼が SD に伝達されるまでにその半数が1時間以上かかっていた。この時間を短縮するために1982(昭和57)年、関東および関西地区に MCA 無線システムを導入し、以後、各地域に拡大した。また、お客さまの電話番号を手がかりにした電話受付システムおよび指令システムの開発を進め、1984年3月に松下通信工業と共同で「集荷指令システム」を完成させ、同年11月から東京主管支店千代田営業所で運用を開始した。

このシステムは指令基地(営業所)に設置した MCA 無線と連動するコンピュータと、MCA 無線機とプリンタ付きの端末機を搭載した集配車両との間でデータ伝達を行い、電話番号を入力してコンピュータに登録された顧客情報(顧客名、住所、担当 SD 名など)を取り出し、そこに集荷内容(時間、個数など)を入力するだけで自動的に担当車両のプリンタに情報が打ち出されるものであった。このように MCA 無線を利用して集荷指令を自動化したケースは日本では初めてのことであった。

運行情報管理システムの導入

幹線道路を夜間走行する運行車の情報を収集して運行がダイヤどおりに

行われているかを確認し、さらに道路渋滞状況を把握して迅速に対応することを目的に、1985(昭和60)年12月、パーソナル無線とパソコンを組み合わせた運行情報管理システムの実験を開始した。その後、1987年4月に全国統一周波数業務用無線の免許を取得したことに伴い、東名および名神高速道路に11カ所の無線基地局を設けるとともに、無線基地局、全国53ベース、本社運行情報センターに運行情報端末機を配置し、同年5月これらを YSD のホストコンピュータと結んでオンラインにより「運行情報管理システム」の運用を開始した。さらに11月には無線利用範囲を全国に拡大し、7路線に17カ所の無線基地局を増設した。

このシステムは、全国から集まった運行情報をホストコンピュータに登録した全国運行ダイヤと照合し、30分以上遅れている運行車について関係発着店に自動通知する機能を備えたものであった。

データベースを活用したシステムの開発

そのほか、各種経営情報、社員、車両などの管理方式についてもコンピュータを活用し、データベースを構築して事務の OA 化を進めた。

1985(昭和60)年8月、社内外の経営情報を収集し、さらに各部門や店所の情報を整理・統合して、経営判断や意思決定に資する情報をタイムリーに提供する「経営情報システム」を完成した。翌1986年には役員室、本社各階、支社や事業本部に端末機を設置して TSS (Time Sharing System) による活用を開始した。

1988年6月には、車両の管理と月末に集中する事務処理の平準化をはかるために「車両情報システム」を開発し、全営業所に導入した。同システムは、PP による各車両の走行キロ数や車両稼働データと、燃料費、部品費、修理費などのデータをホストコンピュータで一元的に処理することにより、車両稼働実績、燃料・修繕費などの経費、貯蔵品未収未払いなどの車両管理に付随する情報をアウトプットするもので、これにより手作業による車両カードを廃止し、コンピュータ出力による車両月報の作成に変更した。

また、社員の管理については、1984年6月に人事、教育、安全関連の社員情報を一括管理する「社員情報システム」を導入した。翌1985年12月にはホストコンピュータとパソコン間をオンライン化することで従来の単独管理から一元管理に移行したが、その後の社員数の増加に伴い1987年8月に本社集約システムから支社分散システムに切り替えて情報の迅速化・正確化をはかった。

ファクスについては1984年11月にベースに導入して以降、引越営業所用および運行情報用の利用に限ってきたが、1988年11月にファクス中継機を全国8カ所に設置するとともに、宅急便の全店にファクスを導入し、ネコネット VAN によるファクスメールサービス「F-NEKOMAIL」を開始した。これ



「集荷指令システム」開通式(1984年11月、東京主管支店千代田営業所)

* MCA 無線
複数の通信チャンネルを多数の利用者が共有することで電波の有効利用と利便性を実現した業務用移動通信システム。



集荷指令システムを使う SD(1990年代)

*経営情報システム
翌朝には全国の宅急便発送個数とサービスレベルを確認することができるようになった。

により約1,200店に30分以内の同時通報が可能となり、主に緊急情報の一斉伝達やお客さまおよび店所間のコミュニケーションの活性化に利用した。

第7節

海外ネットワークの整備・拡充

1. 海外現地法人の設立とネットワークの強化

海外現地法人の設立

1980年代初め、第2次石油危機後の国内景気の低迷と円安を背景に日本企業は欧米諸国への輸出を強化した。さらに1980年代半ばからはプラザ合意後の円高を受けて、欧米諸国への直接投資を積極化し、東南アジア諸国などを中心に海外に生産拠点を建設する動きを加速していった。こうしたなか、ヤマト運輸は国際部門(航空・海運)体制を強化するとともに、海外拠点の拡充に力を注いでいった。

米国では1980(昭和55)年3月に初の海外現地法人となる「米国ヤマト運輸株式会社」(資本金30万USドル)を設立し、4月1日付でニューヨーク支店を発展的に解消した。同社は翌1981年1月に米国民間航空委員会(CAB)から航空混載貨物のライセンスを取得、1982年9月には米国連邦海事委員会(FMC)から海運貨物取り扱いの承認を受けて国際フォワーダーとしての体制を整えた。その後1986年11月に国際引越業務を拡大していくために約600坪の倉庫を有する海運引越支店を開設するとともに、ホームサービス(主に中古家具売買)、オートセンター(自動車修理・車検業)、トラベルサービスなどの事業に進出した。同時に営業ネットワークの整備を進め、全米19都市に30店の営業所を開設した。

この間の1984年2月、日本からの国際宅急便や一般航空貨物・海貨などの輸入通関業務を行うため「米国ヤマト通関株式会社」(資本金20万USドル)を設立し、1987年10月にはトロントに「カナダヤマト運輸株式会社」(資本金40万カナダドル)を設立して営業エリアをカナダへと拡大した。

アジアでは1982年10月に香港に「大和運輸香港有限公司」(資本金80万香港ドル)を設立して国際引越や国際混載貨物の仕分けなどの業務を開始した。その後、フォワーディング業務や国際引越、国際宅急便を強化することを目的に、1983年6月に「シンガポールヤマト運輸株式会社」(資本金10万シンガポールドル)を、翌1984年4月には台湾に現地企業の三陽航空貨運との合弁で「和台貨運代理股份有限公司」(資本金160万NTドル)を設立。



米国ヤマト運輸ロサンゼルス支店(1980年代)



ロサンゼルス市街を走る米国ヤマト運輸のトラック(1980年代)



シンガポールヤマト運輸(1992年)

1980年代半ばからはASEAN諸国、特にマレーシアで日本企業の生産拠点の建設が活発化したことから、1988年11月、現地企業クリオパック社との合弁でクアラ Lumpur に「マレーシアヤマト運輸株式会社」(資本金10万マレーシアドル)を設立した。そのほか韓国のソウルとタイのバンコクに駐在員事務所を開設した。

欧州では1984年7月に英国ロンドンと西ドイツ(現・ドイツ)のデュッセルドルフに営業所を開設したが、1980年代半ばから日本企業の欧州地域への進出が本格化したことから、1986年に「英国ヤマト運輸株式会社」(資本金10万STG)、「西独ヤマト運輸有限公司」(資本金50万ドイツマルク)、「フランスヤマト運輸株式会社」(資本金100万FFR)、「オランダヤマト運輸株式会社」(資本金60万NLG)の4現地法人を設立し、同地域における物流サービス体制を強化した。さらに1989(平成元)年には英国ヤマト運輸の管轄としてスペインにバルセロナ支店を設置し、欧州において13都市・20店所の営業体制を整えた。

単独混載の開始と新国際航空ネットワークシステムの導入

1961(昭和36)年にユナイテッド航空貨物(UAC)グループに加入して国際航空貨物の取扱業務を開始して以降、この業務は順調に進展し、1980年度の年間取扱量は約8,000トンに達した。このうち約60%を混載貨物が占め、運輸省航空局の単独混載認可基準である年間取扱量3,500トンを超えたことから、ヤマト運輸は1982年4月に利用航空運送事業の単独混載の認可を取得し、翌5月から独自に混載仕立てを行い国際航空混載貨物の取り扱いを開始した。当初の仕立て先は北米7都市、アジア・オーストラリア8都市、欧州10都市で、1983年度の取扱量は4万7,000件・6,381トンであった。その後、海外現地法人の設立により業務態勢を強化したことにより、1987年度には9万9,000件・1万1,828トンと件数、重量ともに増加し、1988年度には11万8,000件・14万トンに達した。

この間の1984年9月、航空貨物運送状の発行や通関手続きなどの事務処理の機械化を促進し、さらに航空貨物通関情報処理センターの輸出入統合システムである「航空貨物通関情報処理システム」(NACCS)との連動を進めるために、東京主管支店の京浜島センターに「国際航空貨物情報処理システム」を導入して集中入力体制を整備した。その後、海外現地法人との間で問い合わせシステムや情報先送りシステムなどの情報活用が必要になってきたため、1988年8月に「新国際航空ネットワークシステム」を開発した。同システムは、①受付、②発送通関、③出発、④到着、⑤到着通関、⑥配達完了の6ポイントチェックにより問い合わせ情報を強化するとともに、先送り情報による着荷主への到着案内など顧客サービスの向上をはかったもので、米国ヤマト運輸をはじめ欧州やアジアの海外現地法人に順次導入していった。



マレーシアヤマト運輸(1989年)



英国ヤマト運輸(1986年12月)



オランダヤマト運輸(国内を走るオランダヤマト運輸のトラック、1990年頃)

*「航空貨物通関情報処理システム」(NACCS) 税関や航空会社などをオンラインで結び、航空貨物の通関関係業務などの電算処理を行うシステム。

2. 国際宅急便の開始とUPS 宅急便の伸長

国際宅急便の取り扱いを開始

1983(昭和58)年5月、ヤマト運輸は宅急便事業を海外へ拡張していくために国際宅急便の開業準備室を設置し、システムや料金体系について検討を開始した。そして、システムは国内の宅急便と同様に「ドア・ツー・ドア」とし、料金も安価でわかりやすい均一料金を採用することに決定した。従来、海外に荷物を送るときは航空運賃、通関料、保管料、配達料などが別建てになっていたが、それを重量ごとのパック料金(通し運賃)とし、郵便小包に対抗できる価格に設定したのである。

しかし、この運賃適用については航空法上、利用航空運送事業者が行うことに問題があったが、別会社を設置して実施する、いわゆる「利用の利用」方式であれば規制の対象から外れることから、同年11月、「ヤマトパーセルサービス株式会社」(資本金1,000万円)を設立し、ヤマト運輸はその販売総代理店として国際宅急便の取り扱いを開始した。その後この「利用の利用」方式は、業界では一般的な方式となった。

国際宅急便は当初、米国、香港、シンガポールをサービスエリアとしたが、その後、海外現地法人の増設に合わせて、西ドイツ、英国、オランダ、フランス、台湾、ベルギー、カナダへとエリアを拡大していった。

UPS社と提携しクーリエサービスに本格的に進出

ヤマト運輸が国際宅急便の取り扱いを開始した頃から、物流では世界各国を結ぶクーリエサービスが進展し始め、この分野で世界有数の物流企業がしのぎを削っていた。米国のFedEx社や西ドイツのDHL社などが日本の大手物流企業と業務提携したのもこの頃で、米UPS社も日本企業との提携を模索していた。

一方、国際宅急便は順調に取扱個数を伸ばしていたが、この事業をさらに拡大していくために主要各国での集荷・配達を自社で行うことは難しく、特に国土が広大な米国で自社ネットワークを築いて競争力のあるサービスを展開していくことはほとんど不可能に近かった。こうしたなか、ヤマト運輸は1985(昭和60)年7月からUPS社と折衝を開始し、1986年10月、同社とドキュメントクーリエ(ビジネス書類)を含む小口航空貨物の業務提携契約を締結した。

そして同年12月、ヤマト運輸は「ヤマトエクスプレスサービス株式会社」(資本金5,000万円)を設立するとともに、支社および42主管支店(支店4店



国際宅急便の配達



香港での国際宅急便の案内チラシ

*クーリエサービス
航空便を利用して契約書やビジネス文書などの書類や小口荷物をドア・ツー・ドアで配達するサービス。いわゆる国際宅配便のこと。



UPS社との基本同意書調印後に握手するロジャーズUPS会長と小倉社長(1986年9月4日)

を合む)に国際営業課を設置して、翌1987年2月から重量31.5kg以下の小口貨物および書類を対象とするUPS宅急便の取り扱いを開始した。当初のサービスエリアは日本、米国、西ドイツであった。

その後、1988年10月にはUPS社の各国提携先との取引がヤマト運輸に適用されるようになり、サービスエリアは一気に41カ国へと広がり、翌1989(平成元)年10月には175カ国へと拡大し、東欧(ユーゴスラビア以外)およびソ連を除く世界のほとんどの地域がカバーされた。これに伴い、運賃を当初の均一料金から地域ごとに区分した運賃体系に改定した。

なお、UPS宅急便を開始したことにより、日本から海外への国際宅急便は順次UPS宅急便に切り替え、ヤマト運輸が取り扱う国際宅急便は海外現地法人からの日本向けのみとなった。



UPS宅急便第1便(1987年)



宅急便集配車と専用レターケースを持つSD(「UPS」と「YAMATO EXPRESS」)を車体に併記した。1987年11月)

*UPS宅急便の運賃改定
1988年7月にアジア、オセアニア、北米、欧州の4ゾーンに区分する運賃体系に改め、さらに1989年7月に6ゾーン(アジアI、アジアII、北米ほか、欧州、中近東・中南米、アフリカ)に改定した。

第8節 引越事業を第2の柱に——引越事業の全国展開

1. 新商品の開発と営業の強化

引越らくらくパックの開発

1984(昭和59)年に策定した新ダントツ3ヵ年計画において、ヤマト運輸は引越業務を宅急便に次ぐ第2の柱とする方針を打ち出した。その実現に向けて同年3月には引越開発部を新設した。このとき引越開発部では小倉昌男社長から「新居でも、昨日までと同じ生活ができるようにするにはどうしたらいいか」を考えるように指示され、これに即してあらゆるサービス形態を検討し、最終的には「引越を単に家財の輸送とせず『生活空間の移動』にとらえ、お客さまのニーズに合った特色のある高品質なシステムを開発する」という基本構想をまとめて商品の開発を進めた。そして1985年7月、従来の一車貸切による引越の概念を打ち破る新機軸のサービス「引越らくらくパック」を商品化した。

引越らくらくパックは引越作業を12のユニット、①包装資材の搬入、②荷造り・梱包、③建物の養生・設備の移動準備、④荷物の搬出・積み込み、⑤不用品の引き取り、⑥旧居の清掃・ゴミ処理、⑦輸送、⑧新居の清掃・ゴミ処理、⑨荷物の搬入、⑩家具などの据え付け、⑪荷解き、⑫アフターケアに分類し、これらの作業をセットにして提供するもので、そのほかピアノの輸送、ホームクリーニングなど10種類のオプションサービスを付



引越らくらくパック



はしご付き引越専用車



引越バイザーとヘルパーの訪問(車は引越バイザー専用車)

加した。また、料金設定は部屋数と輸送距離で算定する明瞭なシステムを採用した。

このようにユニット化することで、引越作業を長時間かけて1日で終えるのではなく、お客さまの要望に応じて数次に分けて家財を搬出・搬入することを可能にしたのである。さらに荷造りや梱包についても、お客さまの負担になっていた食器類や衣類などの梱包作業を軽減することを目的に、プレートパック、ガラスパック、ハンガーボックス、シューズボックスなどのオリジナル資材を開発してレンタルしたほか、要望に応じて旧居および新居での食器類や衣類の整理・収納などをすべて行うサービスも取り揃えた。

また、このサービスは、荷物の輸送と引越作業を完全に分離することで、引越業務の効率化を徹底的に追求したものであった。幹線輸送では引越用ボックスによるユニットロードシステムを採用して積み降ろし時間を短縮した。引越作業については引越バイザー、ヘルパー(荷造り・梱包や荷解きを担当)、ムーバー(搬出入や据え付けを担当)で構成する専門チームにより作業の効率化をはかった。特に引越バイザーは主婦の視点に立ってお客さまとの段取り調整を行ったほか、引越の下見から引越作業終了までの窓口となり、専門チームと搬送車両のドライバーがスムーズに作業を行うためのコーディネーターとして重要な役割を担った。

引越サービスの全国展開

引越らくらくパックを中心とする引越事業を全国に展開していくためには都道府県の一般区域免許を必要としたが、地元業者の反対により免許の取得は計画どおりに進まなかった。そうしたなか、1985(昭和60)年11月に新潟県で引越貨物限定の免許を付与され、これを機にヤマト運輸は全国各地で限定方式により免許を取得し、引越業務のネットワークを築いていった。

同時に、宅急便で培ったノウハウを駆使して引越らくらくパックの広告宣伝活動を推し進め、引越CMソングを制作してラジオCMで流し、その問い合わせ先として「クロネコヤマトの引越もしもしダイヤル」(0120-008-008)を開設するなど、この商品の普及・啓発に努めた。また、新たな試みとして引越バイザーのイメージモデルを募集することにし、「ミス引越バイザーコンテスト」(応募総数1,262名)を開催してグランプリ受賞者を広告宣伝に起用した。さらに1988年10月からは全国共通フリーダイヤルサービスを開始し、全国47カ所の引越相談センターでの受注体制を整えた。料金の支払いについても分割払いやクレジットカードの取り扱いを開始することで利用者の拡大をはかった。

こうした積極的な販売促進活動により引越事業の業績はしだいに上向き始め、1988年度の売上高は、引越らくらくパック、引越チャーター便、小



ミス引越バイザーコンテスト募集ポスター(1986年1月)

さな引越便を合わせて対前年度比26%増となる202億円に達し、翌1989(平成元)年度には237億円(対前年度比17%増)に拡大、業界最大手の日本通運に次ぐ地位を確保したのである。

国際引越の取り扱い

海外への引越については、1981(昭和56)年1月から海外赴任者を対象に、輸出向け梱包や通関手続きを含めて「ルーム・ツー・ルーム」で家財を赴任先住居まで搬送する国際引越サービスを開始した。海外への引越では、運送費と渡航手続きにかかる費用を別建てにしたものが一般的であったが、このサービスでは国内の商品と同様に、海外引越にかかるすべての費用を含めたパック料金を採用して他社との差別化をはかった。

そして同年10月、美術梱包輸送部に国際輸送支店(国際引越センター)を新設して国際引越の業務態勢を整え、その後、東京、大阪、名古屋に国際引越の専門店を開設して3大地区の営業を強化するとともに、各地の引越営業所で国際引越の取り扱いを開始した。

国際引越サービスを開始した当初、海外現地法人は米国や東南アジアなどに限られていたため、これらの地域を中心に業務を行っていたが、1980年代半ば以降は欧州をはじめとする各国に設置した現地法人を中核にして代理店網を整備し、一貫輸送体制を推進していった。その対象地域は1990(平成2)年に代理店を含めて21カ国主要57地区に拡大した。

この間の1987(昭和62)年11月に国際航空輸送・引越サービスの拠点として千葉県市川市のTACTの隣接地に輸送サービスのほか貨物保管施設、海外現地法人を結ぶ中核機能を備える原木ビル(敷地面積6,223㎡)を建設した。

なお、国際引越サービスを開始するにあたり、家財を長期保管するバンパックの改善に取り組み、それまでの木枠梱包から3層ダンボールのトライオールボックスを導入した。このボックスは数種類のサイズを用意し、荷物の大きさに応じて大小ボックスを組み合わせることにより混載スペースの有効利用がはかられた。さらに1983年には、梱包費用の削減と輸送中の家財の安全確保を目的に国際引越専用コンテナ「ファミリーパック」を開発した。

2. 引越事業の品質、サービス体制の強化

引越作業の品質を高める

このように引越事業を全国展開していくなかで、ヤマト運輸はサービスの品質向上に力を注いでいった。引越作業を12のユニットに区分した引越らくらくパックでは、作業チームは統一したルールに即して業務を行う必



原木ビル(1988年)



国際引越専用車(1990年、英国)



国際引越専用コンテナ「ファミリーパック」を運ぶ車両



モデルルーム

要があった。そのため、本社および東北、関東、関西、中部、九州の各支社に実務訓練のためのモデルルーム(2DK)を設置し、インストラクターによる引越実務研修を繰り返し実施することで作業担当者のスキルの向上をはかった。

さらに、引越に関するお客さまの要望に最大限に応えることができる体制を整えるために、1985(昭和60)年9月に「ヤマトホームサービス株式会社」(資本金3,000万円)を設立した。同社は引越時に発生する不用家財や家庭電気製品の再生販売のほか、家具や家電製品の販売・取り付け・保守、ホームクリーニングなどの事業を行った。その後、引越事業の拡大に合わせて東北、北信越、中部、関西、中国、九州の各地域にヤマトホームサービスを設立し、この事業を全国に展開していった。

引越予約オンラインシステムの導入

引越業務では旧居側と新居側の異なる営業所間で一貫作業を行うため、発店側の受注内容をリアルタイムで処理し、その情報を着店に迅速に送る必要があった。

1987(昭和62)年1月、ヤマト運輸は引越らくらくパックを支援する情報システムとして「HIROINS(Hikkoshi Reserve Online System:ヒロインシステム)」を開発し、引越営業所に導入した。同システムは、日本電信電話(NTT)の公衆データ通信網「DRESS」と連動してオンラインを構成し、各店所のヒロイン端末機で結んだもので、これによって発・着店所間の連絡が円滑に行われ、お客さまからの問い合わせに迅速に対応できるようになった。



ヒロイン端末機

第9節

航空海運事業および美術品輸送の強化・拡充

1. 航空海運事業の強化

時間便の開発と時間便 NEXT システムの構築

1980年代、ヤマト運輸は国内航空貨物の取り扱いを強化するために国内の空港に宅急便営業所を開設していったが、このネットワークを活用して1982(昭和57)年8月、国内航空貨物部門では東京・名古屋・大阪を中心に「即日便」の取り扱いを開始した。このサービスは10時までに集荷した荷物を、東京-大阪間を17時までに配達するもので、主な荷物は印刷物、磁気テープ、フロッピーディスク、コンピュータおよびIC関連部品、産地直送の生

鮮食品などであった。

その後1986年10月からは航空機と新幹線(東京-大阪間、大阪-名古屋間の一部区間)、そしてオートバイ輸送を組み合わせた当日・時間指定配達「ビジネス時間便(現・時間便)」のサービスを開始した。当初の集配区域は9都市(札幌市、仙台市、新潟市、東京都23区、横浜市、川崎市、名古屋市、大阪市、福岡市)に限定していたが、1988年7月にはエリアを26都市へと広げ、全国主要都市を結ぶネットワークを完成した。これによって東京では域内は2時間以内、域外でも6時間以内の配達を実現した。続いて1989(平成元)年9月には夜間の集荷依頼に対応する「スーパーナイトサービス」(24時間営業)を導入した。集荷対象区域は東京(中央区ほか7区)および大阪(中央区ほか4区)であった。

航空貨物はスピードと同時に正確性が求められるため、1988(昭和63)年5月、時間便中央営業所にMCA無線による集荷指令システムを導入して東京23区の集荷受付を開始した。翌1989年4月には第3次NEKOシステムのネットワークを活用して貨物追跡システム「NEXTシステム」(Newexpress Time Service)を開発し、ローカルジェット空港内の26店を含め80カ所の拠点間をオンラインで結んだ。このシステムはチェックポイントを6ポイントとし、通信情報が30分ごとにファイル更新されるもので、これによりお客さまに最新の精度の高い貨物情報を提供することが可能になった。

海運事業の進展

一方、海上輸送では、1980年代に入ると海上コンテナ輸送を中心とする国際複合一貫輸送の進展に伴い、自らは船舶を所有せずに国際複合運送証券(CTB/L)を発行し、海陸にわたり異なる運送手段を利用して内陸の最終受渡地まで一貫輸送を行うNVOCC(非船舶運航業者)という新たな事業分野が開かれた。すでに航空輸送でフォワーディング業務に進出していたヤマト運輸は1983(昭和58)年にこの事業に参入し、同年8月、初めて台湾とタイ向けにCTB/Lを発行した。しかし1980年代初めまでは市場でのNVOCCに対する認識は低く、その業務は日本とアジア各地を結ぶ小口混載輸送サービスなどに限られていたが、その後、日本企業の海外進出が活発化していくにしたがってサービスエリアも拡大し、1988年にはサービス地域はアジア、北米、欧州11カ国・16カ所までに拡大した。

この間の1981年5月、米国のトライトン・コンテナ・インターナショナル社との間に日本における代理店契約を結び、海上コンテナリースの営業およびオペレーション業務をはじめ、横浜、清水、名古屋、神戸の各港でのコンテナの保管や修理などの業務を開始した。

なお、国際航空・海運業務関連の施設については、1981年11月、大井埠頭の京浜6区に京浜島国際輸送センター(大田区京浜島、敷地面積1万1,232



「時間便」のオートバイ輸送



「時間便」のポスター

* NVOCC
Non-Vessel Operating Common Carrier By Waterの略。

mi)を完成し、1986年8月には芝浦ターミナル(港区海岸、敷地面積1,200mi、鉄筋鉄骨コンクリート造り7階建て)を竣工した。

ヤマト・ザ・シーメールの取り扱い

1980年代半ばから海外向け小口貨物輸送が増加していく一方で、船便の運賃は航空便に比べて安いものの最低単位が1m³(1トン)であったため、重量1トン以下の小口貨物は割高となっていた。そのため、航空便を使うほど急がない小口貨物について、運賃を抑えて船便で送りたいといった需要が高まっていた。このようなニーズに応える商品として1988(昭和63)年9月、国際海上小口便「ヤマト・ザ・シーメール」の取り扱いを開始した。小口混載により重量を30kgまでとして船便よりも安い料金を設定し、仕向け地は米国、英国、西ドイツ、オランダ、ベルギー、香港、シンガポールであった。

さらに1989(平成元)年9月からは欧州向けの商業貨物を対象に、航空便を組み合わせた「シー・アンド・エア」の取り扱いを開始した。この輸送システムは自社のネットワークにより東京からシアトルへ40フィートのコンテナを海上輸送し、同地で米国ヤマト運輸が開梱・仕分けして、ロンドン、パリ、フランクフルト、ブリュッセルの各支店に空輸するというもので、小口貨物についてもヤマト・ザ・シーメールとこのサービスを組み合わせることで欧州各地への所要日数を大幅に短縮することができ、他社船便と差別化がはかられた。

旅客事業の強化

1980年代初めまで、旅客事業は日本航空のジャルパックを中心とするパッケージツアーの枠を押さえ、独自の商品としてつくり上げた台湾、香港、バンコク、米国西海岸向けの低価格のパッケージツアーを「クロネコヤマトの特選旅行」として販売してきた。これにより海外旅行を企画販売する

ノウハウを蓄積したヤマト運輸は、旅客事業をさらに強化していくために1982(昭和57)年4月、トラベルサービス本部を新設して自社ブランドによる特定旅行地に特化したパッケージ商品の開発に取り組み、1983年4月から「キャッツアイツアー」を発売した。

その後、平成景気と円高により海外旅行への関心が高まったことから、特定旅行地に特化したパッケージ商品の開発を進め、1988年4月に「和泉雅子と行く北極ツアー」の販売を開始した。このツアーは好評を博し、以後、北極



パッケージツアーのチラシ(左は1988年4月に販売開始した「和泉雅子と行く北極ツアー」)

や南極などの極地ツアーを継続して企画販売した。なお、キャッツアイツアーの発売に伴い、1989(平成元)年4月から同業者や代理店への大口販売を開始した。

一方、国内旅行では、テレビ局とタイアップして、旅行番組で紹介された地域のパッケージツアーを企画したほか、東北3大祭りツアーなども好評を博した。

このように自社ブランドのパッケージツアーの企画販売を強化していくなかで、それまで東京(5営業所)に集中していた販売体制を全国へ広げていくことにし、1983(昭和58)年2月に大阪営業所を開設したのを皮切りに、1988年までに全国主要都市17カ所にトラベル店所を開設した。



トラベル銀座営業所

通運事業から鉄道利用業へ

1970年代半ばから1980年代初めまで、通運事業では国鉄の各地の貨物取扱駅の通運事業免許を取得し、コンテナの集配業務を強化してきた。しかし、1983(昭和58)年に国鉄がヤード廃止による直行運送への転換を発表し、その一環として同年10月に汐留駅の貨物業務を東京貨物ターミナル駅に移管したことから、ヤマト運輸は汐留支店を廃止してその業務を大井支店に移した。

さらに1984年から、国鉄の貨物輸送がヤード方式から拠点間直送方式に転換されたことに伴い、地域別営業を推進していくために通運事業体制の見直しを行った。そして事業所を従来の統括管理方式からブロック単位の各管轄支店の営業所とし、大井支店を南東京主管支店、隅田川支店を東京主管支店、越谷支店を首都圏主管支店の管下営業所として再編成した。しかし、このような方策も国鉄貨物が衰退していくなかでは効果を上げることはできず、1986年度の通運事業収入は全社収入の1%を割るまでに低下した。

こうしたなか、1987年4月に国鉄が民営化され、日本貨物鉄道(JR貨物)が発足した。以後、JR貨物はコンテナ輸送列車の増発やピギーバック(トラックを鉄道の台車に直接積載して輸送する形態)を導入するなど輸送力の増強に注力していったが、これに合わせて、ヤマト運輸は宅急便のモデルシフトを推進し、長距離向けコンテナ輸送を中心とする営業体制を整えていった。

航空海運事業の体制整備

このように航空海運事業が進展していくなかで、事業体制の整備を行った。1982(昭和57)年4月、旅客・観光部門をトラベルサービス本部として分離独立し、翌1983年4月には航空事業本部および海運事業本部を新設して各事業の営業体制を強化した。



大井コンテナヤードでの通運業務

その後、時間便の開発に伴い、1987年2月に航空事業本部の国内航空部門を分離してエクスプレスサービス部を新設するとともに、航空事業本部を国際航空事業本部に改称し、海運事業本部から美術品輸送部を分離独立した。そして1989(平成元)年4月、国際航空・海運の両事業本部を統合して国際事業本部とし、同時にエクスプレスサービス部および美術品輸送部を本部に改正し、航空海運事業は国際事業、エクスプレスサービス、美術品輸送、トラベルサービスの4本部体制を整えた。

2. 美術品の梱包輸送で確たる地位を築く

美術品輸送業務の進展

ヤマト運輸の美術品梱包・輸送業務は、その70%が国内で催される企画展、特に絵画展関連に付随する業務である。1980年代半ばから始まった平成景気を背景に地方自治体による美術館や博物館の建設が活況を呈し、また、都心部の百貨店では集客力を高める販売戦略の一つとして旗艦店舗に美術館を併設し、絵画展を催すようになった。こうしたなか、美術品輸送の需要が急速に拡大し、ヤマト運輸は数多くの美術展の梱包輸送業務を取り扱った。

1980年代に担当した主な美術展は、「大ヴァチカン展」「シャガール展」「マチス展」(1981<昭和56>年)、「ピカソ展」「ミレーの晩鐘と19世紀フランス名画展」「モネ展」(1982年)、「フランス近世美術展」(1983年)、「モディリアーニ展」(1985年)、「エル・グレコ展」(1986年)、「ゴッガン展」(1987年)、「ジャポニズム展」(1988年)、「クールベ展」(1989<平成元>年)などであった。大ヴァチカン展では世界でも例がない門外不出の作品が120点も公開されたが、これらの作品を現地集荷から梱包・輸送、通関手続き、展示、返却まで一貫サービスで行い、各方面から高く評価された。そうした実績により1987(昭和62)年7月に約58億円で落札されたゴッホの「ひまわり」の輸送を委託された。また、絵画展以外にも、展示品の解体・組立など特殊な作業を必要とする「大マンモス展」(1981年)や「世界最大の恐竜展」(1984年)などの一貫輸送を行った。

このように美術品の梱包輸送業務が拡大していくなかでサービス体制の強化にも取り組み、1981年11月に大阪支店に美術品専用倉庫を開設し、大阪、福岡、名古屋で小口美術便の営業を開始した。さらに1985年12月には東雲ビルに東京美術梱包支店を移転するとともに、美術品蔵置所および空調倉庫を設置して海外美術品の輸出入通関手続きと保管業務を開始した。この保管施設は美術品に最適な温度22℃、湿度55%に維持されたもので、カタログ撮影を行うためのスタジオも併設され、美術展に出展される海外美術品のみならず、国内美術館がオープンするまでの収蔵品の保管にも利用された。



「中世下野の仏教美術」展示の作業風景(1986年)



ゴッホ「ひまわり」の輸送(1987年)



東雲ビル(1986年)

アートボックスとアートパックシステムの開発

1980年代半ばから絵画を一般から公募して展示する公募展やコンクール展が催されるようになり、美術品の小口輸送のニーズが高まってきた。ヤマト運輸は1979(昭和54)年から「美術便」サービスを開始していたが、このサービスをさらに発展させて、宅急便のネットワークを活用した美術品輸送システムを構築するために、絵画専用梱包資材の研究開発に着手した。そのきっかけとなったのが上野の森美術館が主催する一般公募展である。この公募展に全国各地から送られる10号サイズの応募作品の梱包を簡便にし、かつ、安全に輸送することができる梱包資材の開発を推し進め、1988年に10号以下の絵画を2枚収納できる「アートボックス」を考案した。

そして同年8月に開催された上野の森美術館の「日本の自然を描く展」において、ヤマト運輸は運賃や出品料などの諸費用を作品を送る際にまとめて支払える「アートパックシステム」を導入し、全国の約3,000点の作品をこのシステムで輸送した。このサービスは利用者から高く評価され、翌1989(平成元)年には「日本の自然を描く展」をはじめとする一般公募展で約4,000点の絵画を取り扱うことができた。

なお、アートボックスは1988(昭和63)年9月、日本包装技術協会が主催する「'88日本パッケージングコンテスト」で最高の賞となる「日本商工会議所会頭賞」を受賞した。

創立70周年記念式典を開催

昭和から平成へと時代が変わった1989(平成元)年11月29日、ヤマト運輸は創業70周年を迎え、同日、東京・芝白金(現・港区白金台)八芳園において創立70周年記念式典を挙行了。この日は創業者小倉康臣の生誕100周年の日でもあった。

午前11時に開会した式典は例年の記念式典同様に社長挨拶、無事故運転者および永年勤続者表彰とつつがなく進行した。その社長挨拶で、都築社長はヤマト運輸の歴史を振り返り、創業以来常に新しいことに挑戦する伝統をもった会社であることを強調し、続いて以下のように訴えた。

「国民生活に直結する社会公共輸送機関としての責任を考え、まだまだサービス内容の充実をはからなければならない。また今後は、全国ネットワーク網を活用した優れたサービスや、国際化に対応した新商品の開発に力を入れたい。今後の躍進は、社員3万6,000名一人ひとりにかかっている。人間尊重の創造的な社風を確立し、社業の繁栄を目指し、全員で努力しよう」

午後からは懇親パーティーが催され、経営陣、定年退職者、社友会員、在京の関係会社役員、関東支社主管支店長、本社課長、組合幹部・支部長など総勢700名が出席した。このパーティーで小倉昌男会長は、創業者が



アートボックス



ヤマト運輸創立70周年記念式典(1989年11月29日)



(左から)小倉会長、都築社長、宮内専務



約700名が出席した懇親パーティー

制定した社訓を経営の理念として脈々と受け継いできたことが今日のヤマト運輸の発展の礎となっていると述べ、以下のように言葉を継いだ。

「宅急便でたいへん重い賞をいろいろいただいているが、こうした賞より、お客さまからの『約束の日に着かなかった』というクレームのハガキ1枚のほうが重いことを認識してほしい。社訓の『運送行為は委託者の意思の延長と知るべし』は、いかなる時代にも変わらないヤマト運輸の経営理念である。苦情の一つもない会社を目指し、次の80年、100年に向けてがんばろう」

創業から70年、この間ヤマト運輸は全員経営のもと幾多の困難を乗り越え、定期積み合わせ輸送、そして宅急便という新たな輸送業態を確立してきた。

この創業70周年を記念してネコマーク入りの特製三笠山(どら焼)を全社員と取扱店に配布した。また、創業70周年記念事業の一環として新たな制服を採用したほか、社史『ヤマト運輸70年史』および取扱店向け記念誌『クロネコ物語』を刊行した。そして、1958(昭和33)年11月に竣工し、すでに30年が経過した本社ビルの移転・新築に着手し、1989(平成元年)年4月、起工式を挙行了のである。

* * *

創業から70年間、ヤマト運輸は社訓の精神となる「相手の立場に立ったサービスの追求」と「サービスを担う人間重視の経営」を基本理念として事業を推進してきた。創業者をはじめ先人たちが幾多の試練に遭遇しながらもその道を切り開き、築き上げてきた歴史は、まさにこの理念に支えられたものであった。1980年代から日本は生活者を中心とする豊かさが実感できる



『ヤマト運輸70年史』(1991年6月発行)



『クロネコ物語』(1989年11月29日発行)

社会、生活文化を重視する時代へと移行し始めたが、こうしたなかでヤマト運輸は、宅急便システムのさらなる高度化により生活者の利便性に貢献していくとともに、さらに視点を広げてグローバルな国際性、地球環境保全、そして文化貢献という3つを基盤にして発展を遂げていくのである。

第10節

この時期の業績と財務

急拡大する業績を中核で支えた「宅急便」

ヤマト運輸にとって、1980年代は、急成長の時代であった。売上高(営業収益)は、3年から4年ごとに2倍になるというハイペースで伸び、10年間で6.4倍となった(表7-11)。売上高が拡大するスピードには及ばなかったものの、営業利益、当期純利益も比較的順調に伸びた。1980年代前半、日本経済は停滞気味に推移し、1985(昭和60)年から1986年には円高不況の打撃を受け、製造業を中心に業績が振るわない企業が多かったが、ヤマト運輸は、右肩上がり伸び続けた。1980年代後半のバブル景気時になると、宅配便をめぐる競争が激しくなったが、ヤマト運輸の勢いは衰えなかった。

表7-12の事業別業績に見られるように、1982年度以降、宅急便が売上高の過半を占めるようになり、1980年代末には4分の3に達する。また、1980年代後半の営業利益は、100%近くが、宅急便がそのほとんどを占める貨物自動車運送事業によるものとなった。宅急便が、ヤマト運輸の中核の事業となったのである。なお、この間、1980年代初めに収入の約1割を占めていた通運事業は、漸次縮小した。宅急便以外では、航空便事業が事業収入の1割強のシェアで安定していた(事業別収入の金額の推移は「資料編」参照)。

表7-11 ヤマト運輸の営業業績推移(1979年度～1989年度) (単位:百万円)

期	期間	売上高(営業収益)	営業費用	営業利益	当期純利益
115期	1979.4.1～1980.3.31	57,620	55,996	1,623	666
116期	1980.4.1～1981.3.31	69,901	65,394	4,507	1,281
117期	1981.4.1～1982.3.31	84,426	79,938	4,487	1,879
118期	1982.4.1～1983.3.31	106,175	101,764	4,410	1,831
119期	1983.4.1～1984.3.31	134,097	129,508	4,588	2,137
120期	1984.4.1～1985.3.31	162,825	157,515	5,309	2,209
121期	1985.4.1～1986.3.31	192,621	186,560	6,060	2,507
122期	1986.4.1～1987.3.31	227,053	220,879	6,173	2,857
123期	1987.4.1～1988.3.31	269,180	261,767	7,412	3,707
124期	1988.4.1～1989.3.31	318,028	309,448	8,579	4,890
125期	1989.4.1～1990.3.31	370,125	364,105	6,020	3,400

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

表7-12 ヤマト運輸の事業別業績推移(1979年度～1989年度) 売上高(営業収益)・営業利益合計に対する割合(単位:%)

期	期間	貨物自動車運送事業				通運事業		航空便事業		その他事業	
		売上高(区域)	売上高(路線)	うち宅急便	利益	売上高	利益	売上高	利益	売上高	利益
115期	1979.4.1～1980.3.31	11.0	65.2	29.5	23.4	9.6	30.1	-	-	14.2	46.5
116期	1980.4.1～1981.3.31	10.3	68.3	39.2	77.7	7.0	5.7	-	-	14.4	16.6
117期	1981.4.1～1982.3.31	8.2	72.0	48.3	84.7	5.8	4.0	-	-	14.1	11.3
118期	1982.4.1～1983.3.31	5.8	73.9	53.8	82.3	3.5	2.0	-	-	16.8	15.6
119期	1983.4.1～1984.3.31	4.7	75.9	61.5	84.3	2.4	△0.3	-	-	17.0	16.1
120期	1984.4.1～1985.3.31	3.8	78.9	68.0	89.5	1.6	2.7	12.3	6.3	3.3	1.5
121期	1985.4.1～1986.3.31	4.2	80.2	71.3	97.1	1.2	1.9	11.7	4.9	2.7	△4.0
122期	1986.4.1～1987.3.31	5.5	80.3	74.0	103.1	0.8	1.1	11.2	△0.3	2.2	△3.9
123期	1987.4.1～1988.3.31	6.5	80.2	74.9	97.7	0.7	2.0	11.1	3.2	1.5	△2.9
124期	1988.4.1～1989.3.31	6.7	80.9	76.1	95.3	0.7	3.1	10.3	3.4	1.4	△1.9
125期	1989.4.1～1990.3.31	6.8	81.2	76.8	96.1	0.6	5.3	10.1	4.2	1.2	△5.6

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」
注:宅急便の割合は社内資料による

表7-13 ヤマト運輸の経営指標の推移(1979年度～1989年度) (単位:%)

期	期間	営業利益率	自己資本比率	流動比率	総資産利益率	自己資本利益率
115期	1979.4.1～1980.3.31	2.8	18.3	85.9	2.4	13.0
116期	1980.4.1～1981.3.31	6.4	24.4	96.7	3.7	15.3
117期	1981.4.1～1982.3.31	5.3	32.3	96.6	4.4	13.6
118期	1982.4.1～1983.3.31	4.2	36.2	97.7	3.0	8.4
119期	1983.4.1～1984.3.31	3.4	39.9	129.1	2.5	6.2
120期	1984.4.1～1985.3.31	3.3	36.4	152.3	1.9	5.2
121期	1985.4.1～1986.3.31	3.1	40.3	91.6	1.9	4.8
122期	1986.4.1～1987.3.31	2.7	35.2	151.5	1.7	4.8
123期	1987.4.1～1988.3.31	2.8	35.7	155.2	1.8	5.1
124期	1988.4.1～1989.3.31	2.7	49.0	117.7	2.3	4.6
125期	1989.4.1～1990.3.31	1.6	49.5	81.8	1.4	2.9

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」
注:営業利益率は、売上高(営業収益)に対する営業利益の割合。自己資本比率は、資本合計/資産合計
流動比率は、流動資産/流動負債。総資産利益率は、当期純利益/資産合計
自己資本利益率は、当期純利益/資本合計

表7-13には、経営指標が示されている。営業利益率は、1980年度から1981年度に上昇したが、その後は低下傾向を示した。総資産利益率、自己資本利益率とも同様の傾向を示している。1970年代末からの宅急便シフトは、収益の上昇に大きく貢献した。ただし、競争が激化するなか、人口密度が低いなど採算面だけでは進出しないうかが合理的な地域でも、自社によるサービス提供を行うための投資を先行させたことなどから、利益率は徐々に低下していった。もっとも、将来への布石として、このような先行投資が行われたことにより、「宅急便」が日本の社会インフラであるとの評価に結びつくとともに、今日に至るヤマトグループの事業基盤の確立につながっていった。

こういったきめ細かなサービスを必要とする宅急便事業の拡大とともに、社員数もまた飛躍的に増加した。ヤマト運輸の社員数の増加は、1970年代の10年間には2,300名余にすぎなかったが、1980年代の10年間では約3万人に達した(表7-14)。宅急便事業の拡大は、ヤマト運輸にとって、日本初の路線便開始に次ぐ、第2のイノベーションといえる大きな変化だったのである。

表7-14 ヤマト運輸の社員数の推移(1979年度～1989年度)

期	期間	社員数(人)
115期	1979.4.1～1980.3.31	7,341
116期	1980.4.1～1981.3.31	8,058
117期	1981.4.1～1982.3.31	9,271
118期	1982.4.1～1983.3.31	10,691
119期	1983.4.1～1984.3.31	13,303
120期	1984.4.1～1985.3.31	16,152
121期	1985.4.1～1986.3.31	19,371
122期	1986.4.1～1987.3.31	23,608
123期	1987.4.1～1988.3.31	27,837
124期	1988.4.1～1989.3.31	32,842
125期	1989.4.1～1990.3.31	37,410

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

資産・資本の拡大

事業の拡大とともに、バランスシートも大きく拡大した(表7-15)。1980年代の10年間で、資産合計は8.4倍、固定資産は11.8倍となった。主に宅急便事業拡大のためのベースやセンターの整備、システムの高度化、新サービス開発などの投資が本格的に行われるようになり、1982(昭和57)年頃からヤマト運輸の投資規模が拡大した(表7-16)。なお、ヤマト運輸の有形固定資産の構成は、1970年代に引き続いて、車両の比率が低下し、建物の比率が大幅に拡大した(表7-17)。宅急便事業の拡大とともに、集配拠点の整備が進展したのである。

投資のために必要な資金調達に関して、従来は、自己資金のほか、借入金に依存することが多かったが、1980年代半ば以降、転換社債の発行による資金調達が目立った(表7-18、表7-19)。この時期、社債発行規制が徐々に緩和され、資本市場が拡大しつつあったこと、また好調な経営業績により資本市場での評価が高まってきたことから、ヤマト運輸は、資本市場からの調達を拡大させたのである。なお、1984年から1990年代初めにかけて、

表7-15 ヤマト運輸のバランスシートの推移(1979年度～1989年度) (単位:百万円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債	負債				資本合計			
						うち短期借入金	固定負債	うち長期借入金	うち社債	うち転換社債	うち資本金	うち剰余金	
115期	1979.4.1～1980.3.31	13,303	14,764	28,072	15,487	5,490	7,442	4,469	1,100	-	5,141	1,679	2,217
116期	1980.4.1～1981.3.31	17,145	17,211	34,361	17,731	5,046	8,252	5,276	1,100	-	8,377	1,880	3,282
117期	1981.4.1～1982.3.31	19,042	23,647	42,693	19,711	4,331	9,195	3,945	1,078	-	13,786	2,490	4,860
118期	1982.4.1～1983.3.31	24,809	35,285	60,098	25,406	4,873	12,932	2,791	957	4,999	21,759	3,150	6,272
119期	1983.4.1～1984.3.31	38,959	47,616	86,578	30,166	4,548	21,891	1,962	836	14,819	34,520	7,627	7,827
120期	1984.4.1～1985.3.31	53,116	63,821	117,444	34,883	4,205	39,795	1,407	715	33,304	42,764	10,686	9,243
121期	1985.4.1～1986.3.31	42,123	86,530	128,958	45,965	4,024	31,063	491	594	25,424	51,929	14,510	10,527
122期	1986.4.1～1987.3.31	68,508	99,504	168,815	45,215	4,024	64,165	117	-	59,396	59,434	17,473	12,004
123期	1987.4.1～1988.3.31	77,080	123,909	201,889	49,652	3,759	80,102	8	-	48,802	72,134	22,723	14,111
124期	1988.4.1～1989.3.31	65,707	147,719	215,585	55,818	8,217	54,073	4,841	-	18,099	105,694	37,966	16,967
125期	1989.4.1～1990.3.31	58,579	174,510	234,741	71,612	9,056	47,047	4,380	-	11,801	116,081	42,657	17,973

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」
注:短期借入金には、1年以内に返済する長期借入金を含む。剰余金は、利益準備金とその他剰余金の合計

表7-16 ヤマト運輸の設備投資の推移(1979年度～1989年度) (単位:億円)

期	期間	投融資を含む設備投資額(A)	投下資本額合計の当期増加額(B)	(A)の対売上高比	(B)の対売上高比
115期	1979.4.1～1980.3.31	-	36	-	6.3%
116期	1980.4.1～1981.3.31	-	17	-	2.5%
117期	1981.4.1～1982.3.31	-	56	-	6.6%
118期	1982.4.1～1983.3.31	-	96	-	9.0%
119期	1983.4.1～1984.3.31	-	93	-	6.9%
120期	1984.4.1～1985.3.31	-	151	-	9.3%
121期	1985.4.1～1986.3.31	-	192	-	10.0%
122期	1986.4.1～1987.3.31	233	117	10.3%	5.2%
123期	1987.4.1～1988.3.31	361	186	13.4%	6.9%
124期	1988.4.1～1989.3.31	406	180	12.8%	5.7%
125期	1989.4.1～1990.3.31	427	121	11.5%	3.3%

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

表7-17 ヤマト運輸の有形固定資産の構成比の変遷(1979年度～1989年度)

期	期間	有形固定資産 残高合計 (百万円)	車両	建物	機械装置	工具器具 備品	運搬用具
115期	1979.4.1～1980.3.31	7,412.8	30.0%	51.5%	5.9%	2.0%	4.0%
116期	1980.4.1～1981.3.31	7,970.1	28.8%	50.6%	5.8%	1.6%	5.4%
117期	1981.4.1～1982.3.31	11,608.7	25.4%	55.3%	7.4%	1.4%	4.9%
118期	1982.4.1～1983.3.31	16,560.0	21.9%	55.4%	8.3%	1.2%	5.3%
119期	1983.4.1～1984.3.31	24,560.0	19.3%	54.5%	8.9%	1.0%	5.3%
120期	1984.4.1～1985.3.31	27,521.0	20.4%	57.6%	7.6%	1.5%	5.3%
121期	1985.4.1～1986.3.31	40,621.0	15.5%	59.6%	5.9%	1.5%	4.0%
122期	1986.4.1～1987.3.31	46,338.0	15.8%	62.1%	4.9%	1.7%	4.3%
123期	1987.4.1～1988.3.31	62,651.0	16.4%	60.0%	4.0%	4.2%	3.9%
124期	1988.4.1～1989.3.31	74,037.0	13.8%	68.5%	4.5%	3.4%	3.2%
125期	1989.4.1～1990.3.31	87,561.0	14.4%	63.0%	4.2%	2.9%	2.6%

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:各固定資産の構成比は、土地を除く有形固定資産残高合計に対する割合

表7-18 ヤマト運輸の資金繰り状況(1979年度～1984年度)

(単位:百万円)

期	期間	売上高 (営業収益)	人件費	諸経費	設備費	財務的な収入				財務的な支出			
						借入金	増資	社債	転換社債	借入金 返済	社債償還	支払利息	配当金お よび税金
115期	1979.4.1～1980.3.31	74,143	25,368	43,727	4,813	1,580	-	900	-	3,121	-	940	841
116期	1980.4.1～1981.3.31	90,318	29,509	53,822	4,846	3,420	2,171	-	-	3,056	-	1,146	1,010
117期	1981.4.1～1982.3.31	83,605	36,026	40,183	8,298	-	3,831	-	-	2,047	-	1,050	2,128
118期	1982.4.1～1983.3.31	105,302	43,459	52,679	11,698	2,720	6,559	-	5,000	3,331	22	1,140	2,564
119期	1983.4.1～1984.3.31	133,095	52,066	71,010	14,589	-	-	-	21,025	1,153	121	1,166	2,675
120期	1984.4.1～1985.3.31	161,833	67,689	81,836	20,865	-	-	-	25,313	898	121	1,199	3,455

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」資金繰実績表より作成

注:資金繰実績表の売上高(営業収益)は、損益計算書の売上高とは異なる

表7-19 ヤマト運輸の資金繰り状況(1985年度～1989年度)

(単位:百万円)

期	期間	営業・営業 外収入 合計			有形固定 資産売却等 収入			事業活動 収入合計			営業・営業 外支出合計			うち人件費			有形固定 資産取得			事業活動 支出合計			短期 借入金	長期 借入金	社債発行	資金調達活 動による収 入合計	長期借入 金返済	社債償還	資金調達活 動による支 出合計	資金調達 収支戻
		営業・営業 外収入 合計	有形固定 資産売却等 収入	事業活動 収入合計	営業・営業 外支出合計	うち人件費	有形固定 資産取得	事業活動 支出合計	短期 借入金	長期 借入金	社債発行	資金調達活 動による収 入合計	長期借入 金返済	社債償還	資金調達活 動による支 出合計	資金調達 収支戻														
121期	1985.4.1～1986.3.31	194,479	8,302	202,782	178,809	81,171	22,921	213,829	-	-	-	37	1,096	121	1,313	△1,275														
122期	1986.4.1～1987.3.31	229,018	8,811	237,829	212,414	97,868	26,234	252,725	-	-	40,000	40,308	374	715	1,185	39,123														
123期	1987.4.1～1988.3.31	270,583	10,050	280,633	261,137	116,021	23,921	303,387	-	-	27,814	27,814	374	-	470	27,344														
124期	1988.4.1～1989.3.31	318,880	16,546	335,426	301,055	138,528	33,345	362,157	3,500	5,900	-	10,404	109	-	1,038	9,365														
125期	1989.4.1～1990.3.31	381,010	12,437	393,447	350,856	167,817	31,429	406,039	450	1050	-	1,500	1,122	-	1,218	281														

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

転換社債の株式転換が進み、ヤマト運輸の資本金が大きく増加した。

宅急便は、日本国内に新たな、かつ巨大な需要を掘り起こした画期的なイノベーションであった。1980年代のヤマト運輸は、このイノベーションによって企業として大きく飛躍し、将来の成長に不可欠な基盤を着々と整備していった。同時に、宅急便ビジネスは多くの他社によって模倣追随され、市場は急速に拡大した。宅急便というイノベーションは、ヤマト運輸にとっただけでなく、日本社会全体にとっても、きわめて大きな価値をもっていたのである。